

REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR

Número 8

OPTIMISMO
E PESSIMISMO



MAIO / JUNHO / JULHO 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: 1 250\$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 de Emprego e Formação Profissional

Director: José Casqueiro Cardim
Coordenador: Luís Filipe Cardim

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

Colaboradores: Armando Nunes Dias, David Gomes da Costa, Fátima Santos Nunes, Fernando Malro, Goreti Afonso, Isabel Figueiredo, José Cardim, Luís Cardim, Luís Graça, Luís Pessoa, Manuel Morgado Sequeira, Mari-Josée Couchoère, Maria Valentina S. Mendes, Paula Silveira, Pedro Morais Leitão, Silvestre Aranha

Plano Gráfico e Capa: João Carlos Albernaz

Apoio Gráfico: Maria de Lurdes Guedes

Ilustração: Fernando Jorge, Henrique Alves, Pedro Pessoa, Sérgio Rebelo, Miguel Francisco

Fotografia: Fátima Santos Nunes

Apoio Administrativo: Isabel Domingues

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

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

Composição, Montagem e Impressão: ELO

Periodicidade: 5 números/ano

Tiragem: 25 000

Depósito Legal n.º 17519/87

Os autores dos artigos assinados são responsáveis pelas opiniões expressas, não coincidindo necessariamente com as da Comissão Executiva do 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 OPTIMISMO E PESSIMISMO José Casqueiro Cardim	2
PROBLEMAS E DECISÕES O CASO DA CRISTINA AMARAL Silvestre Aranha	3
VOZES E OPINIÕES UMA GESTÃO ESCOLAR CRIATIVA Luís Cardim e Fernando Malro	7
HISTÓRIA E CULTURA RAUL PROENÇA E OS PADRÕES DE TRABALHO NA BIBLIOTECA NACIONAL Al. Valentina Sul Mendes	13
UMA EMPRESA, UMA HISTÓRIA ANTÓNIO CAPELA — LUTHER Fátima Santos Nunes e Goreti Afonso	16
HUMOR NO TRABALHO A PRODUTIVIDADE DUMA ORQUESTA	20
TESTE VISUAL? AUDITIVO? CINÉSTESICO? Maria José Couchoère	22
A CONSTRUCTURA "INOVA"	25
CORREIO DOS LEITORES	27
CONSULTÓRIO DE GESTÃO	28
DISSE... SOBRE GESTÃO	29
BREVES	30
LIVROS A LER	31
A EQUIPA VENCEDORA (IV PARTE) Paula Silveira	34
MARKETING-MIX E PESSOAL-MIX Luís Pessoa	36
CONHEÇA O CEDINTEC Judite Aguiar	41
O QUE É A TRIBOLOGIA M. Morgado Sequeira	42
TÉCNICAS UTILIZADAS NOS CÍRCULOS DE QUALIDADE David Gomes da Costa	45
CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DO CALÇADO — CFFIC Fátima S. Nunes e Goreti Afonso	48
POUPANÇA DE ENERGIA NA SAPEC Isabel Figueiredo	52
CARTA ABERTA A UM TRABALHADOR QUE FUMA Luís Graça	55
AS POEIRAS NA INDÚSTRIA TÊXTIL	57
COMPUTADOR — A ASA DO FALÇÃO — Pedro Morais Leitão	61
SALDOS — BOA OU MÁ GESTÃO Armando Nunes Dias	62
O DIAGRAMA DE PARETO Pedro Reis Santos	64
DA DISCUSSÃO NASCE A LUZ Fernando Malro	68
JÁ DEU O SEU TOQUE HOJE? Gaby G. Ferreira	71

OPTIMISMO E PESSIMISMO

Um dos aspectos mais curiosos (e penalizadores) da cultura Portuguesa é o permanente pessimismo com que se encara o presente e o futuro, seja do país, seja das organizações em que nos integramos.

Em certo sentido poder-se-á dizer que somos um país de sofredores, que melancólica e fatalmente corre para um desfecho trágico a que, parece, nada e ninguém nos faz escapar. Se ao nível nacional esta mentalidade é vulgar e encontra raízes históricas profundas, ao nível das organizações de trabalho ele é igualmente corrente. Todos conhecemos os seus sintomas; é um "bota abaixo" permanente, a sensação de que tudo o que se faz é mal feito e, também, que qualquer coisa que é feita o é por razões obscuras e, sem dúvida nenhuma, pouco sérias ou dignas. É uma mentalidade marcada pelo criticismo ou seja, pela crítica como objectivo final e não como instrumento de progresso em que, afinal o que importa é resolver os problemas e encontrar soluções consensuais ou de aceitação generalizada.

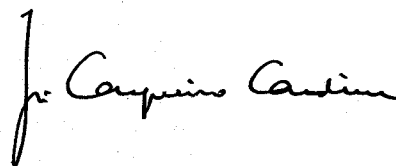
É uma crítica alheia à consideração de que qualquer situação encerra sempre ameaças e oportunidades; se existem problemas a enfrentar também existem possibilidades de os vencer.

É uma atitude que privilegia as ameaças. Se considera qualquer acção para as vencer, é para acentuar os erros, as insuficiências, as razões pelas quais aquilo não vai resultar bem... É uma atitude que propaga a desconfiança e a desilusão, a incapacidade, a iminência das derrotas e, obviamente, a descrença e a desilusão...

É uma mentalidade que esquece e escamoteia os êxitos, as virtudes e as grandes ou pequenas vitórias sobre os mais diversos problemas que são, muitas vezes, o fruto da persistência, do bom senso e do trabalho anónimo e conjugado de pessoas.

Ao privilegiar sistematicamente este tipo de comportamentos e atitudes estaremos a caricaturar a boa e eficaz utilização do sentido crítico que é, a prazo, um factor essencial de êxito, para apenas difundir uma moral de derrota, de desilusão e de falência que, ainda por cima, não corresponde à realidade do País.

É na alteração desta mentalidade que as pessoas que contribuem para formar a opinião pública — os professores, os que escrevem e os que dirigem — podem ter um papel essencial. Não nos interessa escamotear os problemas ou esconder as dificuldades; interessa também discutir as soluções e compreender os constrangimentos, divulgar uma pedagogia do êxito, apontando os caminhos exemplares para as soluções. Se aos factores do êxito — que são o trabalho persistente e sistemático, a utilização do bom senso e de lucidez na análise dos problemas, a conjugação de esforços — aliarmos a compreensão da necessidade de mudar radicalmente este estado de coisas, então os êxitos serão mais fáceis de encontrar e os problemas mais fáceis de resolver. Esta mudança de mentalidade é, sem dúvida, um trabalho essencial para o nosso futuro e uma tarefa para todos os dirigentes.



O CASO DA CRISTINA AMARAL

SILVESTRE ARANHA *



A ESPERANÇA

Quando regresssei dos Estados Unidos após uma estadia de 12 meses, fui, com alguma surpresa minha, colocada no meu anterior serviço. Se, por um lado, isso me trazia a vantagem de já conhecer o ambiente, não deixava de considerar que a Administração estava a minimizar a importância e o interesse do estágio que acabara de realizar.

Procurei, aparentemente, não atribuir grande significado ao facto e aguardar que surgisse uma boa oportunidade. De resto aquela experiência fora mesmo enriquecedora a todos os níveis: científico, cultural, social — eu evoluíra muito... sentia-me mesmo outra pessoa... Os contactos com gente de tanto valor e tão despreziosa trouxeram-me padrões de avaliação onde já não cabiam, senão de uma forma depreciativa, os “pequenos” chefes nem os colegas mesquinhos... tudo isto me passara a parecer ridículo e significativo de mediocridade.

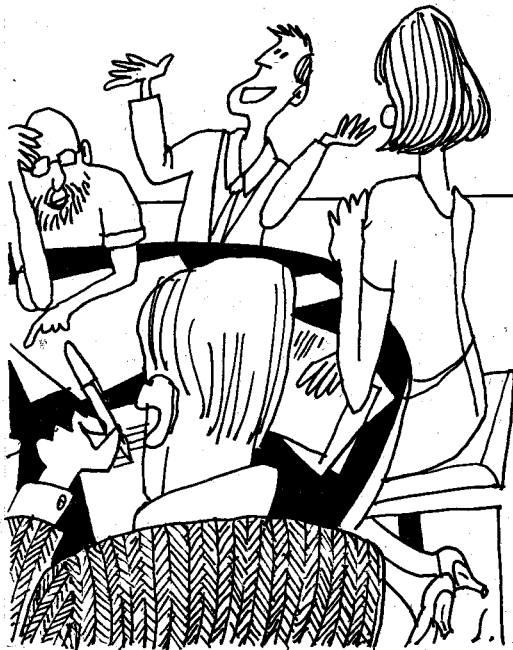
Dos trabalhos de grupo, eu retirara a ideia de que o mundo do conhecimento nos apresenta sempre facetas obscuras e complexas, que a minha visão, para além de limitada, não era senão a de uma faceta carregada de subjectivismos estreitos. Aliás o programa de estudos era mesmo orientado no sentido de nos confrontar com a realidade e com os diversos ramos da ciência — incluía aulas na Universidade local, acompanhamento por professores e, à tarde, trabalho no Gabinete Municipal de Planeamento Urbanístico. Do grupo faziam parte três americanos, três europeus e dois asiáticos. No plano de formação académica, os mais variados cursos: engenheiros, sociólogos, economistas, arquitectos e eu, talvez a destoar, a única representante da área jurídica.

Mas nem por isso me senti isolada. Ali ninguém competia com ninguém, estávamos todos igualmente desenraizados... a carecer de afecto... não havia pois razões que justificassem a manutenção das "máscaras".

De princípio e nos trabalhos conjuntos, não era fácil o nosso entendimento, já que cada um de nós se "protegia" por detrás do arsenal dos seus conceitos científicos. Com o decorrer do tempo, depressa evoluímos para uma visão global dos problemas, para a certeza de que a nossa perspectiva, sendo além do mais limitada, não era senão a de um aspecto da realidade, de uma realidade que ali nos E.U. apresentava contornos de mudança facilmente perceptíveis.

Para o meu espanto, e contrariamente ao que estava habituada em Portugal, em que nos trabalhos de equipa os processos incluíam contributos das áreas específicas, cada um de nós debruçava-se e analisava a perspectiva dos demais. O arquitecto descodificava fórmulas, conceitos, primeiro a contragosto, depois por sua própria iniciativa; o economista solicitava alternativas aos projectos, exigia materiais mais em conta, recebia sugestões e críticas quanto à forma de elaboração de orçamentos, medição de custos e de benefícios; ao seu rigorosismo numérico contrapunha-se, em discussões acaloradas, o sociólogo, sempre preocupado em analisar as consequências dos projectos numa perspectiva social.

Não, as fórmulas matemáticas, os gráficos, as plantas deixaram de constituir para mim qualquer tabu: tudo podia ser transposto para uma linguagem acessível, não só para conhecimento dos demais,



mas acima de tudo para que pudessemos dar a nossa contribuição.

No final de muitos debates, era interessante verificar como muitas das fórmulas aparentemente mágicas e científicas eram "desmontadas" e substituídas por soluções que nasciam da nossa própria discussão. Até parecia que fazíamos ciência...

O PROBLEMA

Enfim, a América é a América e eu estava agora em Portugal no Gabinete de Planeamento Urbanístico, com as limitações, normas e ambiente que já conhecem ou pelo menos que devem imaginar. Se queria vir a ter êxito, sabia de antemão que deveria evitar qualquer manifestação de novo-riquismo cultural ou científico, ou qualquer pretensão, mínima que fosse, de tentar impor-me aos colegas, alguns deles mais antigos e categorizados que eu. As formas e métodos de trabalho não eram fáceis de mudar, haveria sempre que contar com as pequenas ambições e as competições permanentes.

Apesar de tudo, resolvi enfrentar o desafio e aguardar uma oportunidade. Ela surgiu quando do Gabinete do Secretário de Estado me foi pedido especialmente que elaborasse um parecer jurídico sobre um projecto de expropriações na zona X. Se bem que, aparentemente, pudesse resolver o assunto sozinha, até num mais curto espaço de tempo, supus que era chegado o momento de fazer intervir toda a equipa. Realmente as expropriações pressupunham a existência de um plano de utilização,

levantavam questões de infra-estruturas, de equipamentos sociais, de preparação psicológica da opinião pública, de cálculo de indemnizações, de contacto com outros organismos, etc... etc...



Em vez de pedir elementos, consegui fazer intervir todos os colegas da equipa: os arquitectos, o engenheiro, os economistas, os sociólogos, as dactilógrafas e os desenhadores - a todos foi explicado o objectivo. O chefe de divisão deu-nos todo o apoio. Também para ele tinha chegado a hora de brilhar... principalmente agora que o Director estava ausente...

Seguimos o método de debatermos tudo em conjunto, o que nos obrigava a longas sessões e algumas discussões. Tudo era objecto de análise e de questionamento. Ao princípio com reservas e com a sensação de tempo perdido, mas no final com uma certa alegria e muito empenhamento. Às vezes alongávamos as reuniões contando coisas da nossa própria vida. Os próprios membros do Gabinete do Secretário de Estado iam acompanhando de perto e com interesse o nosso trabalho.

O DESFECHO

Quando acabámos, verificámos que éramos um grupo de amigos e que não mais seria fácil a cada um de nós trabalhar isoladamente. De repente, generalizara-se a ideia de que os processos sobre que nos tínhamos de pronunciar tinham uma face "escura" que não mais poderíamos ignorar...

A minha visão era limitada, como limitada era a dos demais colegas... Nos tempos que se seguiram, demos por nós a debater em conjunto os processos que cada um de nós tinha a seu cargo... As nossas anteriores certezas era agora substituídas por interrogações...

COMENTÁRIO

Cristina Amaral parece definitivamente interessada em romper com um determinado estilo de trabalho em grupo. Não acredita mais que a cooperação se possa fazer através das contribuições sectoriais dos diversos ramos do saber. Esta sua atitude, apesar do recente êxito, não é isenta de riscos, como se pode imaginar. Existem as práticas, as rotinas e, fundamentalmente, as resistências à mudança, resistências que tantas vezes assentam na falta de comunicação entre os sectores e nos receios do "especialista" de que o seu "saber" se torne acessível, com consequente perda de "poder". De resto, a visão de conjunto da organização obriga a encarar com reservas a possibilidade de alterações isoladas.

Um processo participativo de resolução dos problemas poderá parecer mais moroso e menos produtivo, principalmente de início. Mas é sem dúvida mais rico no que se refere às soluções encontradas. Cada especialista, embora sem perda do seu ponto de vista, tem a possibilidade de equacionar os restantes e de ter uma visão do conjunto, sendo por isso levado a apresentar sugestões mais realistas.

Sob o ponto de vista táctico e estratégico o comportamento da Cristina Amaral afigura-se adequado: ela teve a calma suficiente para esperar que surgisse uma situação que lhe fosse favorável.

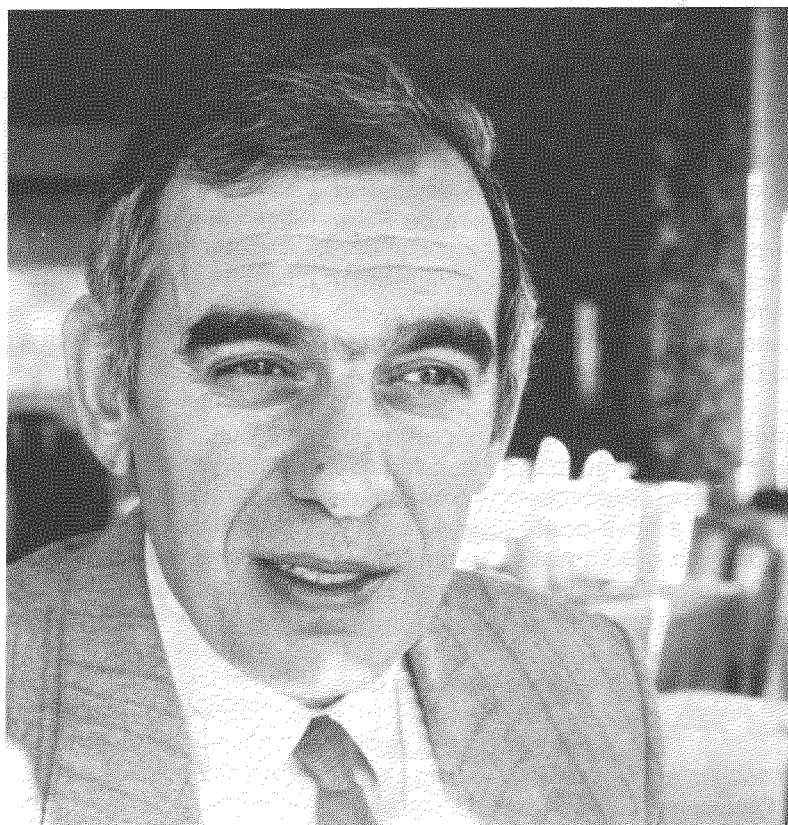
O estágio no exterior (com o distanciamento emotivo que lhe trouxe) permitiu-lhe olhar duma outra forma a realidade, passando a vê-la em termos mais dinâmicos e relativizando muitas das circunstâncias do meio — as atitudes da chefia, algumas competições, etc..



Como é facilmente compreensível, o trabalho em equipa pressupõe e conduz ao aprofundamento das relações inter-pessoais, com as inerentes consequências ao nível da comunicação, da inter-ajuda e da própria motivação.

* Técnico do Centro de Formação do D.H.R. da Saúde; Consultor de Formação

UMA GESTÃO ESCOLAR CRIATIVA

LUÍS CARDIM*
FERNANDO MELRO**

A nível da produção de coisas sabe-se com relativa facilidade como transformar o investimento e o trabalho em riqueza. É o caso duma fábrica de electrodomésticos cujo Marketing fala realmente verdade conquistando o mercado com produtos de qualidade. A marca é de confiança.

A maior riqueza dum país, diz-se já como lugar-comum, são os seus recursos humanos. Como obter a sua qualidade? É o problema-chave dos sistemas de formação, sobretudo **a Escola**.

Gerir uma escola é gerir maior riqueza que a do mais poderoso dos bancos. Por isso, voltamos a falar de problemas de gestão escolar. Entrevistámos um professor da Escola Preparatória da Figueira da Foz, com vários anos de experiência no seu Conselho Directivo.

Vimos a escola integrada num maravilhoso espaço verde. Sentimos haver lá dentro um «ar de família», um clima de trabalho que dá prazer. Ali cresce a esperança! O futuro dirá, mas assim, certamente Portugal vai ser mesmo bastante mais rico!

JORGE COSTA é professor mesmo por vocação e não pelos jogos da acaso que levam tanta gente, depois de um curso superior, a entrar no ensino só porque as alternativas de emprego são escassas.

DIRIGIR: Que foi que o levou a ser professor?

JORGE COSTA: Sou professor por escolha de vida. Comecei a dar aulas cedo, num colégio particular, em Castanheira de Pera. E foi por essa altura que entrei para o ensino oficial.

Como em Coimbra eu pertencia ao Coro da Faculdade de Letras e à Tuna Académica, foi pela música pelo facto de saber o dó-ré-mi, que comecei a minha carreira oficial como professor de Educação Musical na Escola Preparatória de Castanheira de Pera. Passou-se isto em 1969. Durante três anos, como estudante-trabalhador, ia ensinando naquela vila a 74 quilómetros de Coimbra, ao mesmo tempo que tirava a licenciatura em Filologia Germânica e fazia o Curso de Ciências Pedagógicas.

Estávamos em Buarcos. À esquerda estendia-se a linha da moderna Figueira da Foz, o Algarve do Centro, em pleno desenvolvimento turístico e industrial. Perto, a nova ponte lançava-se por cima do Mondego que, à nossa frente, já era oceano. O Dr. Jorge Costa ia retirando da vastidão do mar as suas memórias.

DIRIGIR: Até quando foi a sua estadia em Castanheira de Pera?

J. COSTA: Até 1972. Fui então para o serviço militar em Mafra, a Faculdade de Mafra, como dizíamos. Ofereci-me como voluntário para uma comissão de quatro anos em São Tomé. Foi uma das coisas boas da vida que me aconteceram. Como não era zona de guerra, investi bastante na minha especialidade militar, o Serviço de Informações. Recolhia notícias das emissoras de várias línguas e assim alimentava a rádio e a imprensa locais com um noticiário francamente melhor que o oficial.

DIRIGIR: E não dava aulas?

J. COSTA: Claro que também dei aulas. O reitor do liceu de São Tomé esperava sempre a chegada dos contingentes militares à procura de quem trouxesse experiência de ensino. Aliás, o ensino acabou por facilitar-me o contacto com a população civil. Com a minha mulher, metia-me no carro e ia pelo meio das tabancas, dos coqueiros, das plantações

de bananeiras. Nunca me aconteceu nada de mal, apesar dos avisos. Pelo contrário, o que se passou foi sempre bom.

Do serviço militar, além desta experiência de contactos, de iniciativa e, até, de risco ("Confesso que faço aquilo que quero e de que gosto"), trouxe ainda o sentido da disciplina e do método: "Sou uma pessoa muito calendarizada e isso talvez o deva à tropa".

A principal razão de entrevistarmos o Dr. Jorge Costa foi a de nos constar ter uma vasta experiência no Conselho Directivo da Escola Preparatória da Figueira da Foz. Falaram-nos de iniciativas muito originais e dinâmicas no interior da Escola e na sua relação com a Comunidade. Por isso, lhe perguntámos:

DIRIGIR: Acha fácil a gestão duma Escola?

J. COSTA: Com os padrões actuais não é fácil. Isto é, com as catadupas de papel (circulares, despachos, avisos, etc.) perde-se muito tempo numa normal gestão escolar. Assim, não sobra muito tempo para as pessoas se dedicarem à gestão pedagógica. O que tem sido alcançado na nossa Escola é o bater o pé e mostrar ser possível fazer um pouco mais do que é sugerido. Temos de saber o que se está a fazer e o que é útil para esta Escola e para esta Comunidade, porventura ultrapassando as normas sugeridas.

Conseguimos coisas que foram uma excelente integração da escola no meio, sem que isso nos tenha sido determinado.

DIRIGIR: Pode dar exemplos?

J. COSTA: Uma das iniciativas em que a Escola Preparatória da Figueira da Foz pode considerar-se pioneira foi a da informatização.

Com o apoio de jovens do nível secundário e, até, superior, programaram-se as matrículas. Gastava-se nisso rios de tempo. Arranjámos um computador e, há dois anos, conseguimos fazer 1.200 matrículas praticamente em 48 horas. Noutra coisa fomos diferentes: em vez de os alunos da Primária virem matricular-se à Escola Preparatória, fomos nós lá a cada escola primária matricular-las. Há três anos que o sistema funciona.

DIRIGIR: Mas para isso, para a informatização, precisaram de dinheiro...

J.COSTA: Telefonámos para Lisboa. Socorremo-nos da rubrica dos duodécimos. Entretanto, a iniciativa começou a espalhar-se pela cidade. Aconteceu que o Presidente da Câmara tinha uma filha na Escola. Foi lá receber as informações e viu que a ficha da filha estava informatizada. Explicámos-lhe o que se passava e, na sessão seguinte da Câmara, foi, nos concedida uma verba para aquisição de mais equipamento.

Outras instituições da Figueira foram contactadas e, pelo Natal, fizemos um leilão de coisas oferecidas aos "informáticos". Entre várias ofertas, contávamos a de um dos nossos professores, o Heitor Chichorro, pintor consagrado a nível nacional. Com o resultado do leilão comprámos mais outro computador.



DIRIGIR: Que resultados obtiveram com a informatização da Escola?

J. COSTA: Conseguimos não só maior rapidez e eficácia no processo das matrículas, como também facultar aos alunos uma oportunidade de iniciação à Informática. Um dos nossos colegas, o mais entusiasta nesse domínio, desenvolveu um excelente trabalho com os jovens. Nas horas livres, aos sábados à tarde, fez um curso de iniciação à Informática inicialmente com 30 alunos. Mas depois este número quase que duplicou.

DIRIGIR: Com essa iniciação colheram-se também frutos nos processos administrativos?

J. COSTA: Exacto. Com as nossas disponibili-

des de pessoal administrativo só a introdução da Informática nos permitiu evitar a queda. Começámos pelas matrículas. Depois saltámos para outra coisa que foi estabelecer com os professores de cada área uma forma de definir os perfis dos alunos.

DIRIGIR: Na perspectiva da avaliação?

J. COSTA: Fizemo-lo em termos de avaliação. Codificámos os textos produzidos pelos colegas e aprovados em Conselho Pedagógico. Todos os professores colaboraram, pois cada um é que sabe da sua matéria. Hoje, temos mais de 200 tipos de textos de 10 disciplinas diferentes, codificados, e que o computador permite utilizar. Chegado o momento

da avaliação, o professor digita o código e, na ficha de avaliação fica impresso o perfil correspondente. Isto, utilizando a ficha oficial do Ministério. A novidade foi que, em vez de a avaliação aparecer escrita à mão, com os erros e a subjectividade de cada um, os dados começaram a aparecer com a transparência igual à dum extracto de conta bancária.

DIRIGIR: Foi um grande investimento em termos de organização escolar?

J. COSTA: Acho que foi bem empregue o investimento feito. Aliás, foi obra de toda uma equipa de professores. Eu talvez tenha sido o maestro, no sentido de empurrar para a frente.

Jorge Costa escolheu ensinar na Figueira da Foz por paixão. Pelo ensino e pela terra. Natural de Coimbra, considera a Figueira um prolongamento da velha cidade universitária. "Só uma vez meti papéis para concurso. Para a Escola da Figueira da Foz". Ainda foi orientador de estágios pedagógicos em Coimbra e trabalhou na Delegação Regional de Coimbra da Direcção-Geral do Ensino Básico. "Mas não estava no meu feitio falar pela voz do dono. O meu lugar era o ensino". E fixou-se de vez na Escola Preparatória da Figueira, com demorada experiência no Conselho Directivo. Hoje é simplesmente professor. Mas não alheado nem mais distante dos problemas da gestão escolar. Perguntámos-lhe:

DIRIGIR: Quais os problemas-chave de gestão que considera haver no ensino?

J. COSTA: Em primeiro lugar, a indefinição das normas que emperram o sistema. Por isso, sou um indivíduo que se incomoda, mas também que procura incomodar. É difícil perceber o que a instituição quer. Não somos uma fábrica têxtil em que há o debuxador, a máquina e o seu controlador. O nosso objectivo é formar. Não é rechear cabeças, mas ensiná-las a pensar. Não fazer isto é o que me dói e, por isso, sou incómodo.

DIRIGIR: Como é que se pode medir a eficácia duma Escola?

J. COSTA: A eficácia da Escola não se mede pela margem de sucesso tantas vezes fictício, mas pela sua capacidade de obter cidadãos mais capazes.

DIRIGIR: Essa eficácia tem a ver com a formação e a preparação dos professores?

J. COSTA: Penso haver aí uma lacuna. Eu não posso ser director duma empresa, não posso ser mestre, nem posso ser encarregado nesta fábrica que é o ensino se não souber exactamente o que se pretende de mim, se não for industriado para uma tarefa em que o produto final não é uma peça de fazenda, mas uma cabeça bem formada. O final da linha de montagem no ensino não é obter um cidadão sábio ou um escritor de primeira. É permitir que alguém seja capaz de pôr em prática aquilo que aprendeu, que saiba pensar. Isto de atafalhar à pressão, de meter lá dentro conhecimentos nem sempre os mais necessários, descuidando coisas tão importantes como a formação dos próprios formadores, é errado.

DIRIGIR: Se o Ministro da Educação lhe pedisse dois conselhos para o melhor funcionamento das Escolas, que é que diria?

J. COSTA: Em primeiro lugar, que não houvesse tanta gente a governar tantos quinquinhos. Menos gente mas mais capaz e que, acima de tudo, conheça o campo, que esteja por dentro dos problemas do ensino. Há no Ministério pessoas que nunca tiveram a experiência de gerir e trabalhar numa Escola. Por isso, não podem antever as dificuldades de pôr em prática as determinações vindas de lá. Aliás, por vezes, o que sai dum sector vai colidir com o que sai doutro. Parece não haver comunicação entre os Serviços.

Foi uma coisa bonita a regionalização do ensino, mas as estruturas regionais não devem ser mais uma máquina pesada a engrossar os maquinismos do Ministério. Pelo contrário, deveriam ser estruturas desmultiplicadoras dos problemas, com autonomia e poder de decisão.

Outro recado que eu mandaria é que se carregasse na mola da dignificação da carreira docente. E isto não só através da sua valorização, mas também pela filtragem dos professores. Quando a geração dos actuais "quarentas" começar a encostar à "box" da reforma, com toda esta nova gente a entrar sem a preparação pedagógica necessária, receio que o ensino venha a degradar-se ainda mais.

**JORNADAS DE
FORMAÇÃO DE
PROFESSORES**



A Escola Preparatória da Figueira da Foz oferece-nos a imagem dum espaço acolhedor onde dá prazer conviver e trabalhar. Integra-se na zona residencial que se estende desde o Parque das Abadias. Os pavilhões, a meia-encosta, estão disseminados entre manchas de relva e envolvidos por árvores das mais variadas espécies, desde o chaparro alentejano ao pinheiro manso, das árvores de fruto mediterrânicas a raros espécimes tropicais.

O Dr. Jorge Costa diz-nos que tudo aquilo é obra de todos - professores, alunos, empregados. E apresenta-nos o Aquilino que passa carregando algumas alfaias de jardinagem. Quando veio trabalhar para a Escola, trazia muitos problemas de integração. Hoje o Aquilino resolve tudo o que pede inteligência prática, desde a manutenção do jardim à reparação de avarias no sistema eléctrico. A Escola Preparatória é verdadeiramente interactiva. E o Dr. Jorge Costa conta-nos a história dos manjericos:

J.COSTA: Na Figueira da Foz, o dia de S. João é o feriado municipal. Veio-me a ideia de participarmos nas festas fazendo, aqui na Escola, uma criação de manjericos. A Câmara Municipal dispensou-nos um mestre jardineiro que, num pequeno canteiro, produziu milhares daquelas plantas. Como tínhamos ali uma coisa a germinar na Escola, os professores da área de Ciências levaram os alunos a observar como as sementes iam evoluindo. O mestre jardineiro transformou-se em professor de Ciências, dentro da sua experiência, dizendo o que era preciso fazer, os cuidados a ter.

Precisávamos de vasos e, então, socorremo-nos da área de Trabalhos Manuais, a Cerâmica. Fizeram-se 700 vasos, cozidos na Escola, na forma imaginada por cada um. Até eu fiz dois.

Como não há manjerico que se preze que não tenha a sua quadra, lançámos no grupo de Português outra actividade: cada aluno fazia a sua quadra. Os textos foram processados no computador, recortados à boa maneira lisboeta e espetados no vasinho.

DIRIGIR: A Escola está, então, muito ligada à comunidade urbana?

J. COSTA: Conto-lhes outra história. No ano passado, o Conselho Directivo, de acordo com a dinâmica própria da Escola, resolveu que participássemos no Carnaval de Buarcos. O Heitor Chichorro fez

o projecto do nosso carro carnavalesco. Durante uma semana, toda a Escola trabalhou na montagem do carro. Mil peripécias, enganos de medidas a carripa-na que não pegava... Mas, por fim, lá estivemos no Corso.

Ganhámos o 2º prémio e, graças a isso, a Escola tem hoje um órgão electrónico oferecido pela Comissão do Carnaval.

DIRIGIR: A comunidade tem reagido bem?

J. COSTA: Deixem-me referir outra iniciativa. Foi o projecto, na área da Educação Musical, de ensinar todos os alunos a tocar um instrumento dos mais baratinhos: a flauta. Já há dois anos apresentámos uma orquestra de mil flautas! O Prof. José Firmino, um dos professores de Música de maior mérito no país, compôs sete peças e dirigiu um concerto que oferecemos à população, no Parque das Abadias.

DIRIGIR: Falaram-nos da sua iniciativa de trazer à Figueira da Foz as crianças do Interior do País para verem o mar...

J. COSTA: Um projecto que não foi por diante. Eu conto. Aqui na Figueira, efectuou-se há uns anos um festival internacional de grupos folclóricos e etnográficos A Europeade. A Escola Preparatória dispôs-se a facultar a utilização de 28 salas e a activar a cantina para fornecimento de refeições. O Exército forneceu as camas. Durante 5 dias, alojámos 600 estrangeiros, servindo 1.800 refeições por dia. Tudo funcionou.

Com esta experiência, perguntámo-nos: porque não proporcionar aos miúdos do Interior a ocasião de virem aqui, no Verão, verem o mar?

Estava-se a comemorar o 10º aniversário do Poder Local. Convidaram-nos a ir a Coimbra apresentar o projecto: a Escola Preparatória daria a oportunidade de 4.200 crianças do Interior gozarem 15 dias de praia.

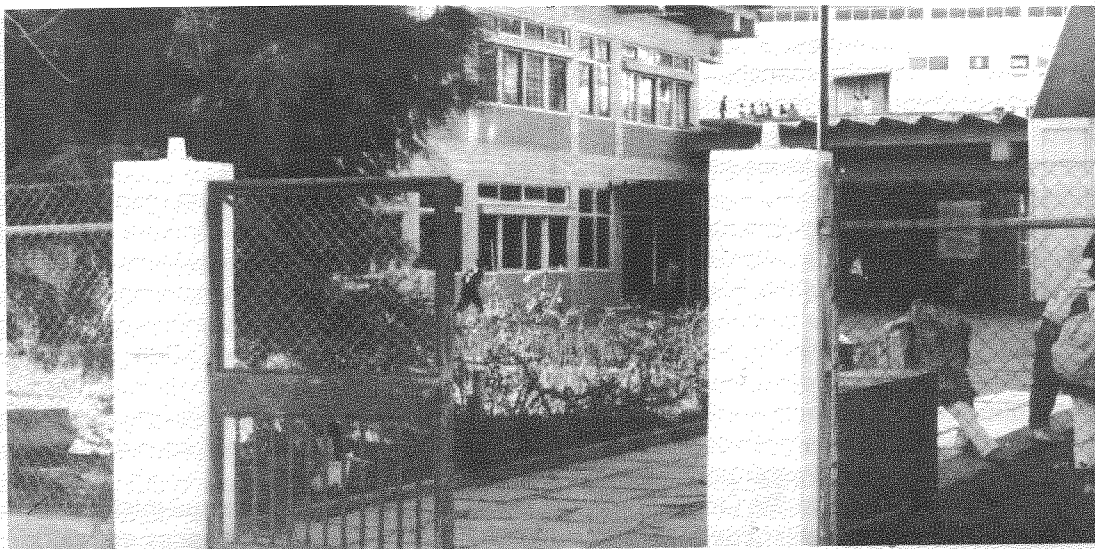
O projecto foi considerado aliciante como emblema das comemorações e... decidiu-se que devia ser imposto a outras Escolas da Beira-Mar. Assim, não fomos por diante. Não queríamos implicar outras Escolas, por via de decisão política, numa iniciativa que partia duma experiência adquirida e da nossa vontade para o fazer.

Mudámos, enfim, de assunto e pedimos ao Dr. Jorge Costa o seu parecer sobre alguns problemas de prática pedagógica e de relações humanas no âmbito da Escola.

DIRIGIR: Na sua opinião, o que é um aluno difícil?

J. COSTA: Não é fácil de o caracterizar. Pode ser

corrente da legislação relacionada com a função directiva. Em terceiro lugar, que não tenha receio de falar por si mesmo e não pela voz do dono. Em



uma criança difícil porque o seu comportamento emocional contraria a normalidade do funcionamento duma sala de aulas ou, até, duma escola. É criança difícil a que tem por trás de si uma família extremamente protectora e também o contrário: o aluno que tem um contexto familiar altamente desprendido do filho, um miúdo que se sente marginalizado a nível da própria família. Aluno difícil não é a criança que tem dificuldade em aprender. Essas são apenas crianças que é mais difícil levar a qualquer coisa. Difíceis são os miúdos desintegrados da família, os superprotegidos, os que têm um comportamento agressivo que lhes é dado pela sociedade em que estão inseridos.

DIRIGIR: De que forma costuma abordar os conflitos que surgem no dia-a-dia?

J. COSTA: Sobre tudo evito recorrer a papéis. Tento resolver as coisas logo que surgem e não depois, pondo em confronto as pessoas implicadas. A maior parte dos conflitos não passam de mal-entendidos, de coisas mal ouvidas ou precipitadamente ditas. Não há como promover o diálogo.

DIRIGIR: Pode dar-nos o perfil do bom gestor escolar?

J. COSTA: Quem dirige uma escola deve ter a consciência perfeita se tem ou não jeito para deixar de ser apenas professor e ser, também, um líder e um organizador. Em segundo lugar, estar bem ao

quarto lugar, que perspetive o seu trabalho não como um burocrata de serviços, mas como quem se empenha no benefício de todos os que trabalham na Escola: empregados, alunos, professores.

Ser gestor significa ser uma pessoa incomodada e também incómoda. Mas também que não diga só mal de tudo. Deve-se ser capaz de apresentar alternativas.

DIRIGIR: Aceita a hipótese da criação duma carreira específica de gestores escolares, independente da carreira docente?

J. COSTA: A partir da experiência que tenho, penso que seria um erro e, se isso viesse a acontecer, redobrar a minha capacidade de incomodar.

Um gestor escolar tem de estar por dentro e sobretudo "ter interesse por". Ou então limita-se a esperar pelo correio, a ver o que vem de novo e a repartir as funções segundo o que está legislado. Se me perguntarem qual a preparação dada aos professores para serem gestores, digo-lhes que não é nenhuma. Só o bom-senso e a experiência de cada um. Mas o gestor escolar tem de estar por dentro da actividade pedagógica, tem de ter a experiência do ensino.

Quando nos despedimos, o Dr. Jorge Costa ainda nos repetiu: "Agora que já não estou no Conselho Directivo, faço afinal aquilo de que acima de tudo gosto: ensinar!"

* Gestor de Recursos Humanos. Coordenador da DIRIGIR
** Licenciado em Filosofia. Redactor da DIRIGIR

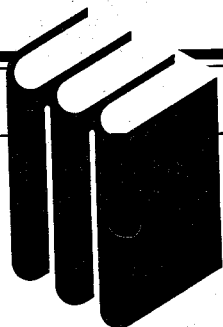
RAUL PROENÇA E OS PADRÕES DE TRABALHO NA BIBLIOTECA NACIONAL

MARIA VALENTINA SUL MENDES*



Para a época, em Portugal, Raul Proença tinha uma noção correcta e avançada do que eram as funções e quais os métodos mais indicados para as bibliotecas enquanto instrumentos de cultura e lugar onde se conserva e se transmite o saber adquirido ao longo dos séculos.

Bem informado e documentado sobre o que se passava noutros países, apercebeu-se da necessidade de um código de regras que permitisse uma uniformidade de catalogação nas várias bibliotecas do país, assim como uma distribuição de fichas que, elaboradas na Biblioteca Nacional, pudessem ser incorporadas nos catálogos das outras bibliotecas. Para o conseguir trabalhou exaustivamente.



Em complemento deste trabalho redigiu também regras para a alfabetação.

Sentiu a falta de um catálogo de assuntos e dedicou-lhe muito da sua atenção.

Promoveu e colaborou na elaboração de bibliografias retrospectivas e correntes.

Preocupou-se com a instituição do Catálogo Colectivo da Nação.

Regulamentou o serviço de fiscalização do depósito legal das publicações editadas no país, com vista a melhorar o seu cumprimento e a fortalecer a função de depositária da bibliografia nacional inerente a uma Biblioteca Nacional.

Estas algumas das iniciativas e medidas que bem revelam a sua concepção de uma biblioteca moderna e actual.

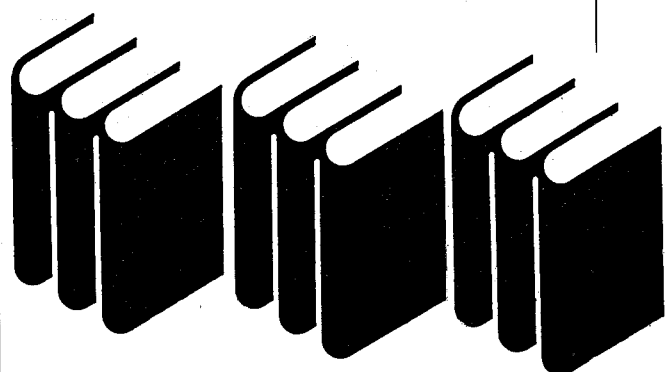
Para além de tudo isto, apercebeu-se também de um factor importante: o de que uma biblioteca, como qualquer outra instituição, para produzir trabalho útil, precisa de estar organizada. Tornava-se, portanto, indispensável "organizar, diferenciar, hierarquizar, 'montar a máquina', delimitando funções, codificando preceitos, regulamentando o mais minuciosamente possível todos os serviços".

Entre as intruções e ordens de serviço redigidas por Raul Proença no período de 1919 a 1927, deparamos com uma resolução que nos mostra como essa necessidade de organizar, de quantificar o levou mesmo a estabelecer o que hoje se pode designar por "padrões de actuação".

A "marcha do livro", tal como a determinava o novo regulamento da Biblioteca Nacional, iniciava-se na Divisão dos Serviços Administrativos (aquisição, selagem, registo, abertura e encadernação) e terminava na Divisão dos Serviços Técnicos. O livro passava duas vezes pelo Chefe de Divisão: a primeira para que indicasse a secção a que se destinava e a segunda para que revisse a catalogação.

Para melhor execução desta segunda fase, Raul Proença estipula (Novembro de 1920) pela primeira vez e ainda sob a forma de recomendação, um quantitativo atribuído ao total de verbetes que considerava que cada bibliotecário devia redigir: "Peço aos Srs. bibliotecários o obséquio de me enviarem todos os verbetes até às 14 horas, de **todos** os sábados, seja qual for o número de verbetes feitos. Devo declarar que considero trabalho insuficiente tudo quanto não atinja, pelo menos, 200 verbetes semanais".

Esta recomendação, no entanto não encontrou



eco junto dos destinatários, uma vez que, passados alguns meses, Raul Proença redige nova ordem de serviço, passando da recomendação à obrigatoriedade e, na falta do seu cumprimento, à aplicação de sanções: "tendo em consideração que o mínimo de trabalho normal por semana foi por mim fixado em duzentos verbetes, e que nunca essa média tem sido atingida, faço saber aos funcionários que têm apenas serviço de catalogação que a partir desta semana ficam obrigados a apresentar aquela média de verbetes, sem o que perderão o direito a fazer serviço nocturno logo desde a primeira semana em que não apresentarem por cada dia útil, pelo menos trinta e três verbetes."

Esta imposição viria a originar um incidente entre Raul Proença e Bettencourt Ataíde que, em carta aberta, declara não poder comprometer-se a fazer diariamente esse número de verbetes "pela especialidade do serviço da minha secção".

No entanto, Raul Proença estava tão convicto da justeza da sua determinação que afirma, em resposta à reclamação daquele bibliotecário: "Sendo certo que a média de 33 verbetes é com certeza excedida por quem não venha conversar ou ler jornais para a Biblioteca, e só uma lamentável falta de zelo pode explicar que cada verbete feito por alguns funcionários custe ao Estado **mais de 60 centavos**".

Já não é só a quantidade do trabalho que o preocupa, é também o problema dos custos. São as verbas dispendiosas sem que se obtenha o correspondente benefício, que o atormentam.

Mas, ao que parece, não foi apenas um bibliotecário a considerar "vexatória" aquela exigência e a reagir negativamente a estas suas determinações.

Pouco tempo passado, de novo surge a questão e, desta vez, em termos mais violentos. Dirigindo-se aos bibliotecários e sub-bibliotecários, o Chefe da Divisão dos Serviços Técnicos afirma: "Participo a todos os Srs. bibliotecários e sub-bibliotecários que, não tendo todos cumprido o determinado quanto à porção de verbetes a ser entregue semanalmente, terei, no princípio da próxima semana, caso continue a não ser observada a ordem de serviço, de propor ao Sr. Director as sanções regulamentares que julgo necessárias para o regular andamento dos serviços".

Cerca de dois anos depois, novamente Raul Proença toca no assunto, desta vez de uma forma mais moderada e, provavelmente, já um pouco desiludido: "A partir da semana próxima e para efeitos de fiscalização do trabalho individual que o pequeno ou quase nulo rendimento actual do trabalho torna necessário, todos os catalogadores terão de entregar, no fim de cada semana ao Chefe dos Serviços Técnicos, os verbetes que tiverem extraído durante esse período".

Não volta a encontrar-se referência a este assunto, tudo fazendo crer que Raul Proença não conseguiu levar a cabo a sua intenção de "padronizar" o trabalho dos bibliotecários-catalogadores na Biblioteca Nacional.

Se considerarmos que hoje a média exigível a um catalogador se situa entre 15 a 20 verbetes diários, podemos concluir que o mínimo de 33 verbetes por dia era um número um tanto ambicioso. Ignoramos que em cálculo se teria baseado para estabelecer este número. Seria na sua própria experiência? Sabemos como a sua capacidade de trabalho era excepcional, e, ao fazer esta exigência aos bibliotecários, Raul Proença estava a pôr em execução o seu conceito de que "à medida que se sobe na escala da hierarquia, aumenta o peso duro do dever."

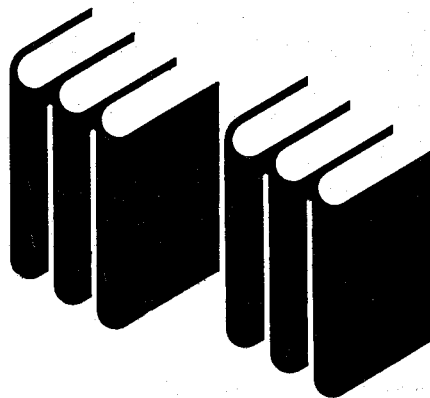
Na sua ânsia de justiça, na sua exigência para consigo próprio e para com os outros face ao cumprimento do dever, talvez Raul Proença não se tenha apercebido de um pormenor que hoje podemos expressar da forma seguinte: «A pior maneira de conseguir padrões de actuação é a sua fixação autoritária».

Aliás, ainda hoje se considera difícil a aplicação deste método ao trabalho das bibliotecas, e acon-

selha-se que seja estabelecido através de uma concordância entre aquele que determina e o que executa.

A sua utilidade, porém, foi reconhecida no IV Encontro dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas Portugueses realizado em 1973, que se ocupava de dois temas centrais, dos quais um era precisamente o «Estudo de padrões para a gestão de bibliotecas, arquivos e centros de documentação».

No discurso de abertura, Jorge Peixoto, bibliotecário de reconhecido mérito, também preocupado em dignificar, entre nós, a função das bibliotecas, afirmava: «Mas, para lá disso, o IV Encontro reconhece que algo de novo se está a passar e se vai acentuar nos tempos mais próximos. Assim, ele apresenta uma temática que se pode reduzir a dois termos muito simples: planeamento e clientela para as nossas instituições. Hoje em dia estes são dois problemas de angústia, de inquietação constante. E há que os resolver, ou, pelo menos, que os ir



encarando em termos de futura solução. Quando o tema são padrões, isso corresponde a planeamento, a previsão e até a perspectiva».

Confirmava-se, assim, passado meio século, a necessidade de padronizar o trabalho biblioteconómico como método para conseguir num futuro mais ou menos próximo a solução de alguns dos problemas que preocupam os seus intervenientes. ■

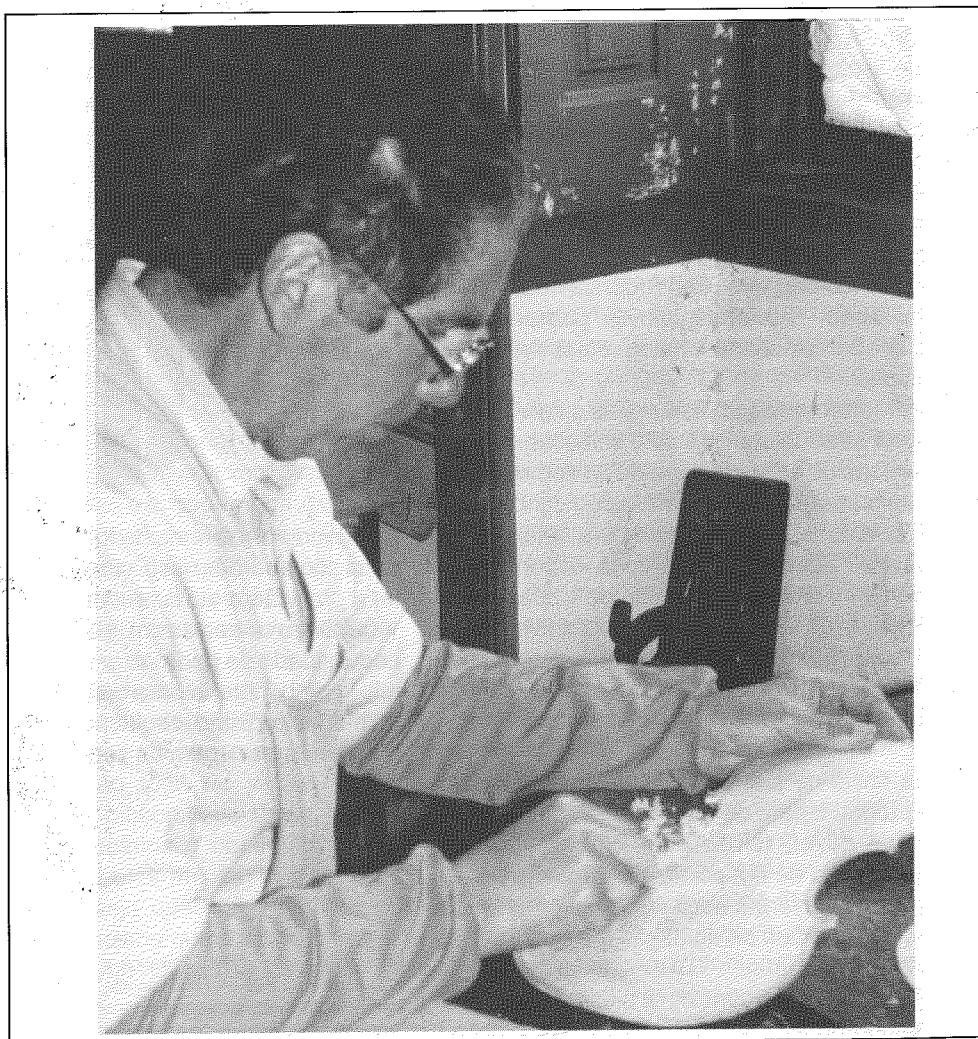
Resumo do artigo "Raul Proença e a Qualificação do trabalho na Biblioteca nacional — Um episódio" de M. Valentina Sul Mendes, *Revista da Biblioteca Nacional*, nº 1 - 2, 1986.
Transcrição autorizada

ANTÓNIO CAPELA — LUTHIER

FÁTIMA SANTOS NUNES*
GORETI AFONSO**

A Família Capela é uma família de Luthiers (construtores de violinos). A qualidade dos seus instrumentos conseguiu já impôr-se no sector de mercado composto por artistas de alto gabarito, sendo “CAPELA” uma marca reconhecida internacionalmente.

Ao entrarmos na sua pequena oficina, deparamos com um ambiente quase que íntimo, onde se ouve música clássica e também o chilrear de um pássaro, e se pode observar António Capela e o seu filho, Joaquim, trabalhando com extraordinário cuidado e notável dedicação.



COMO COMEÇOU TUDO ISTO?

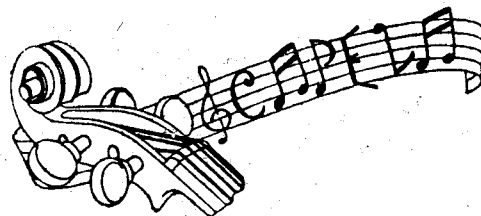
Domingos Capela, nascido em 1904, desde muito novo começou a ser notado pela sua habilidade manual, fazendo bonecos de um bocado de madeira que trabalhava apenas com um simples canivete. O pai tentou colocá-lo a trabalhar em marcenaria, mas como na altura as dificuldades eram imensas, começou por tanoeiro, aos 13 anos. Só mais tarde conseguiu um emprego em Espinho, como aprendiz de carpinteiro, embora gostasse mais da marcenaria. Entretanto, o dono da oficina onde trabalhava Domingos construiu uma casa no andar superior e alugou-a a um violinista / chefe de orquestra, que actuou no Casino de Espinho. Este violinista, Nicolino Milano, dirigiu-se à oficina com um violino que precisava de ser reparado. Foi Domingos que, habilitado, fez a "alma" para o violino e lhe acertou o "cavalete", sob supervisão e indicação de Nicolino Milano. A partir daí, o violinista trouxe muitos mais instrumentos para Domingos reparar.

Nesse mesmo ano, 1924, foi fundado um grupo musical em Espinho — A Tuna Musical de Anta — e Domingos ingressou no grupo, onde aprendeu a tocar violino.

Começa a trabalhar por conta própria, fazendo mobiliário para as pessoas amigas e construindo os instrumentos musicais de que a Tuna necessitava. Não só violinos mas também contrabaixos, violoncelos, guitarras, violões, arcos, etc.. Vários músicos o procuram para reparar e construir instrumentos de corda e arco. O seu trabalho é, então, bastante divulgado, sendo contactado por grupos musicais. Teve a seu favor o facto de haver em Espinho um Casino por onde passaram grandes orquestras e para cujos músicos fez bastantes trabalhos, muitos deles seguindo para o estrangeiro, especialmente para Itália, Espanha, França. Foi desde logo muito apreciado pela qualidade do seu trabalho. A sua grande dificuldade, na altura, consistia em conseguir boas madeiras, as quais são de importação.

ANTÓNIO CAPELA — CONTINUAR E APERFEIÇOAR A ARTE

Em 1932 nasce António, o filho mais velho de Domingos Capela e o único dos cinco irmãos a vir a demonstrar habilidade e interesse pela arte da construção de instrumentos. António aprendeu a



Arte com o pai, tendo oportunidade de alargar os seus conhecimentos em estadias nas grandes escolas de Luthiers do estrangeiro, como bolseiro da Fundação Calouste Gulbenkian em 1961, em Paris e em Mirecourt, o berço dos grandes construtores de violinos franceses.

Em 1963, António participou com o pai num Concurso na Bélgica, apresentando um quarteto de cordas (dois violinos, uma viola e um violoncelo) e teve a oportunidade de conhecer um Professor da famosa Escola de Cremona (Itália), considerada a "Universidade" dos Luthiers. Conseguiu nova bolsa de estudo da Fundação Calouste Gulbenkian, estagiando em Cremona durante dois anos. Aí contactou directamente construtores vários, aprendendo muito acerca da Arte de construir violinos. Ao regressar de Cremona, conhecendo já os princípios científicos da Arte, renovou os métodos de trabalho do pai, cuja aprendizagem havia sido empírica, fruto de grande intuição e longa experiência. Ainda durante a sua estadia em Cremona, António participou em 1965 no 1º Concurso Internacional de Violinos ali realizado e recebeu o 1º Prémio, Medalha de Ouro e Diploma de Honra. Voltou a obter os mesmos prémios em 1969, no 2º Concurso Internacional de Violino de Cremona.

Em 1967, participou no 4º Concurso Internacional de Construtores de Violinos Wieniawski, de Poznan (Polónia), sendo premiado em 2º ex-aequo e um 4º prémio.

Em 1972, António e Domingos Capela apresentam dois violinos cada um, no 5º Concurso Internacional Wieniawski, em Poznan (Polónia). Todos os violinos foram premiados com os 1º, 2º, 3º e 4º Prémios, recebendo ainda duas medalhas de ouro e respectivos Diplomas de Honra. Após esta consagração, foram convidados a fazer parte dos Júris de Concursos. Domingos Capela morreu, entretanto, em 1976, mas António Capela fez parte de vários Júris de Concursos Internacionais na Polónia (1977, 1981 e 1986), na Bulgária (1983 e 1987), na Checoslováquia (1985) e na Alemanha (1989).

OS INSTRUMENTOS “CAPELA” E A SUA CONSTRUÇÃO

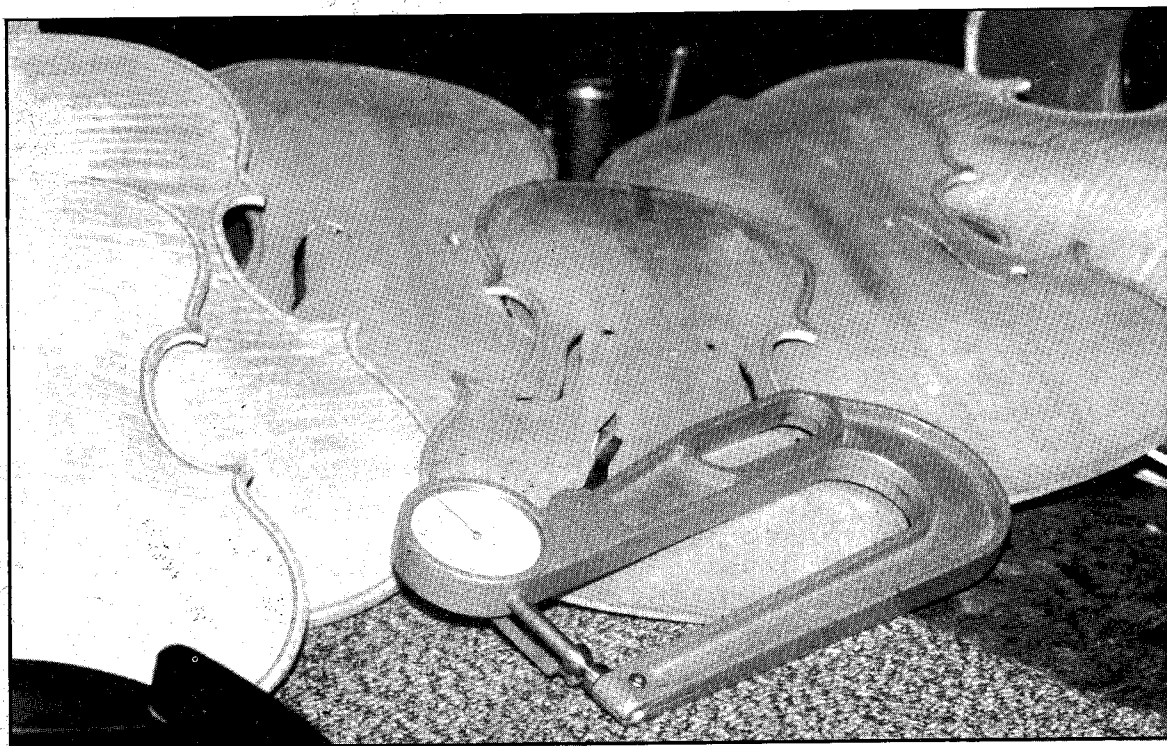
Portugal não é um país com tradição de Luthiers. Capela abriu as portas da construção de violinos no nosso país. Os instrumentos “CAPELA” distinguem-se pela sua qualidade. São feitos por encomenda e o seu mercado é constituído por artistas, que são os que sabem reconhecer a qualidade do instrumento. Na construção, é essencial a qualidade das madeiras, as quais são caras e raras; é adquiridas em casas especializadas da Alemanha e da Itália, que fazem a importação da fonte e as cortam com a medida necessária para a construção dos instrumentos.

No caso dos violinos, cada parte é feita de madeiras diferentes: por exemplo, o tampo é de pinho de Flandres, a escala é de ébano, as craveiras são de pau-preto, etc.

Embora as ferramentas utilizadas pelos Luthiers tenham evoluído, nomeadamente os instrumentos de precisão, há ainda todo um trabalho manual.

António Capela aposta na habilidade artesanal, seguindo os conhecimentos adquiridos pelo pai, embora tenha aperfeiçoado as técnicas de trabalhar a madeira, atendendo a questões de estética e de protecção do instrumento musical.

“Os custos envolvidos no fabrico de um violino são bastante grandes. Além das madeiras serem caríssimas, há ainda a necessidade de ter stocks de madeiras, pois é preciso esperar que elas sequem:



só madeiras bem secas podem originar bons instrumentos”, — diz-nos António Capela, que acrescenta: — “é preciso muita paciência e muito gosto pela Arte para fazer instrumentos de qualidade”, pois a sua construção é muito demorada. Capela faz cerca de seis a sete violinos por ano.

O facto de ser já conhecido internacionalmente pela qualidade dos seus violinos e pelos prémios que já ganhou, é um património a defender, não só por si próprio mas, como nos disse, em homenagem

a seu pai. Todos os seus instrumentos são gravados a fogo “CAPELA — PORTUGAL”.

UMA RECEITA PRÓPRIA

A cor do instrumento é dada pelo verniz aplicado. O verniz é bastante importante: tem que ser mole, para que se possa espalhar facilmente, e é aplicado a pincel. Para tal, é necessária muita agilidade, porque seca muito rapidamente.

A cor do verniz varia de construtor para construtor, cada um criando a sua própria receita, na qual tem que se especializar, pois o verniz é, afinal, uma característica que se pode assemelhar a uma marca própria do construtor e que fica no seu trabalho. Capela utiliza geralmente sempre o mesmo tom de verniz, embora varie por vezes, consoante o pedido do cliente. "É o segredo do verniz", diz-nos.

E o modo de construção dos instrumentos CAPELA é um segredo de família; é um artesanato familiar.

ESTAR EM PORTUGAL, NO CANTO DA EUROPA

António Capela refere o aspecto negativo da posição geográfica do nosso país. "Não sendo um ponto de cruzamento de países, não sendo central, a Portugal só se deslocam as pessoas que têm algo a fazer aqui". Por outro lado, não havendo aqui tradição de Luthiers, as pessoas têm muito a sedução pelos instrumentos italianos. Para as pessoas com poucos conhecimentos a nível de instrumentos musicais, "o que é italiano é que é bom". No entanto, Capela não aceita a concorrência italiana, pois o seu mercado é composto por verdadeiros conhecedores, aqueles que conhecem a qualidade dos instrumentos CAPELA, ainda que sendo "Made in Portugal"...

PERSPECTIVAS

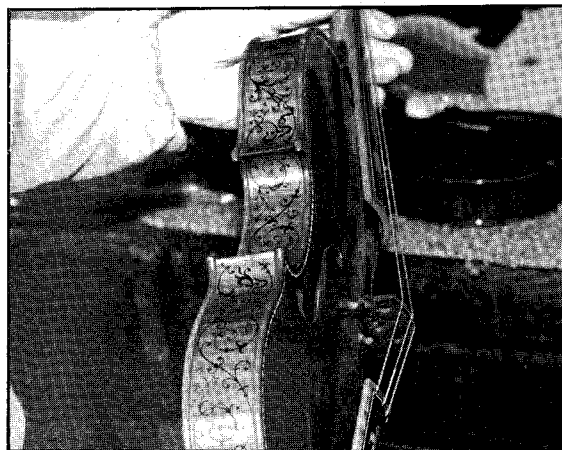
Quando perguntámos a António Capela quais as suas perspectivas para o futuro, a resposta foi simples "continuar e melhorar, se possível... E trabalhar até aos 90 anos". Demonstra ainda esperança de o filho continuar a Arte e honrar o nome CAPELA no mundo dos Luthiers.

Joaquim Capela, filho de António Capela, trabalha com o pai na oficina em Anta - Espinho. Nasceu em 1966, tendo-se deslocado ao estrangeiro, com o pai, pela primeira vez, quando tinha apenas 9 anos. Desde muito novo começou a brincar com as peças dos violinos na oficina do pai e do avô. Durante as férias escolares ia fazendo os seus primeiros trabalhos na construção de violinos, construindo o primeiro violino aos 13 anos. Entretanto, ao finalizar os seus estudos (concluiu o 12º ano) começou a trabalhar a tempo inteiro na oficina do pai.

Também Joaquim Capela já participou em vários concursos internacionais:

- Em 1982 obtém um 8º lugar no 3º Concurso de Construtores, em Cremona, tendo apresentado um violino;
- Em 1983 obtém um 2º lugar na Alemanha Federal, com um violino;
- Em 1985 participa com uma viola num Concurso na Checoslováquia e obtém o 2º lugar, Medalha de Prata para o Luthier mais jovem; o 1º Prémio da Associação Italiana de Luthiers de Cremona e uma taça de cristal da Associação de Luthiers Checoslovacos;
- Em 1986, na Polónia, com um violino, obteve o 10º lugar, o 1º Prémio de "trabalho", duas Medalhas de Ouro e o Prémio do Melhor Verniz, e a Medalha da "Escola de Luthiers de Tóquio".
- Em 1987, na Bulgária, participa com dois violinos e uma viola, obtendo respectivamente, o 2º e 3º lugares em violinos e o 2º em viola.

Joaquim Capela representa a terceira geração da família CAPELA. O pai está a planear enviá-lo para um estágio no estrangeiro, "não para aprender construção de violinos, mas para tomar contacto com 'outro mundo', aprender a ver as coisas doutra maneira: o centro da Europa é um cruzamento de culturas".



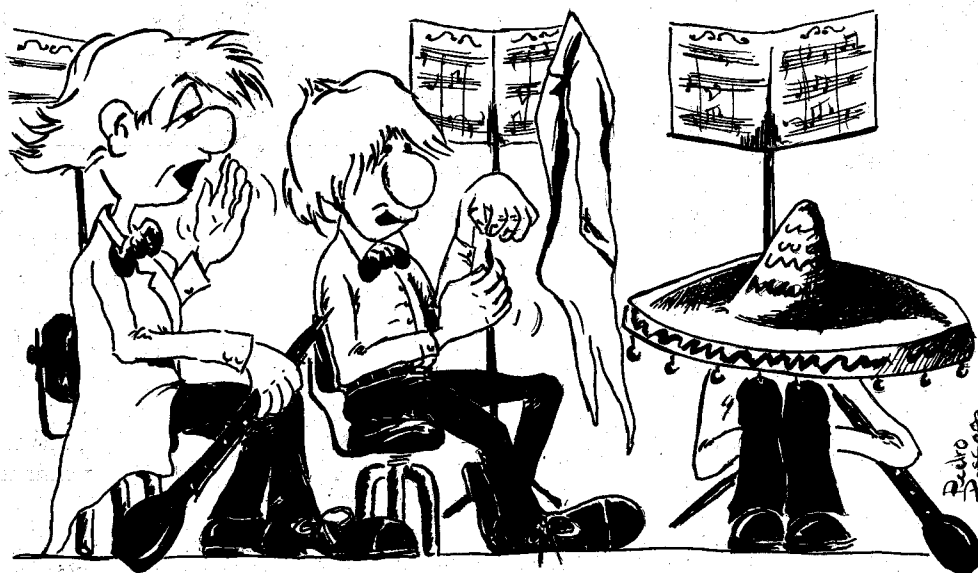
António Capela conclui: "ser Luthier em Portugal não é uma actividade lucrativa, mas é compensadora". Ele aposta mais na qualidade que no lucro, pois "é a qualidade que sustenta o nome da casa CAPELA."

*Lic. em Gestão e Administração Pública / Gestão de Recursos Humanos. Estagiária no N.D.C.Q. — IEFP

** Lic. em Gestão e Administração Pública

A Produtividade duma Orquestra

Adaptado *



O progresso económico dum país está ligado ao desenvolvimento das técnicas de aumento de produtividade. Partindo da análise dos métodos de produção, consegue-se a melhoria dos sistemas de produção.

A essas técnicas e à sua aplicação costuma dar-se, na indústria, o nome de **engenharia de métodos**.

Mas... cautela com as generalizações! Não basta saber dominar essas técnicas. É preciso saber aplicá-las quando, onde e como são de aplicar!

Exemplo duma errada aplicação de métodos é dado, de forma caricatural, pelo «relatório» dum «engenheiro de métodos» sobre um concerto sinfónico a que assistiu no Royal Festival Hall de Londres. Profissional escrupuloso, aplicando a tudo e a todos a sua ciência, achou-se no dever de analisar a produção da orquestra e recomendar diversas alterações.

Dá para sorrir... mas também para reflectir um pouco!

1. Durante períodos consideravelmente longos os quatro operadores de oboé nada tiveram que fazer.

O número de operadores deve portanto ser reduzido e o respectivo trabalho ser distribuído de forma mais uniforme ao longo do concerto, eliminando assim pontos de inactividade.

2. Os doze violinos tocavam notas idênticas, o que parece constituir uma desnecessária multiplicação de esforços.



Portanto, o pessoal desta secção deve ser drasticamente reduzido. Se, no entanto for necessária uma quantidade de som equivalente à dos doze elementos, poderá ser obtida por meio de aparelhagem electrónica.

3. Verificou-se que é consumido um grande esforço de fusas, o que parece ser uma complicação desnecessária.

Recomenda-se, portanto, que todas as notas sejam arredondadas para a mais próxima semicócheia. Se se fizer isto, poder-se-á, além disso, utilizar maior quantidade de aprendizes e operadores de mais baixa graduação profissional e portanto de menor salário.

4. Parece haver demasiadas repetições de algumas passagens musicais.

As partituras deveriam, portanto, ser drasticamente revistas e expurgadas. Não parece haver qualquer utilidade em fazer repetir pelos metais um trecho que já havia sido executado pelas cordas.

Calcula-se que, se todos os trechos redundantes fossem eliminados o tempo total do concerto poderia ser reduzido de duas horas para cerca de vinte minutos. Além disso, não haveria necessidade de um intervalo a meio do concerto.

5. Considera-se, aliás, que um exame mais profundo do problema poderia trazer ainda outros benefícios. Por exemplo, parece haver ainda largo campo para a aplicação de uma «atitude crítica» a muitos métodos de funcionamento, uma vez que, na

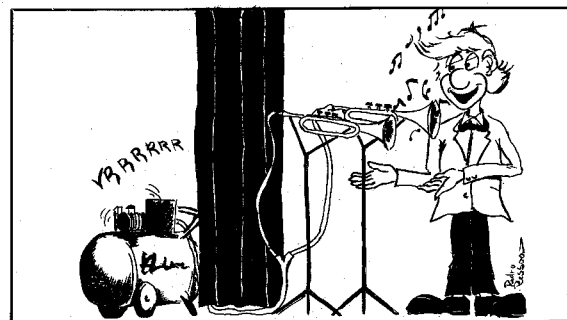
maior parte dos casos, são tradicionais e não foram modificados desde há vários séculos.

Por outro lado, é de notar que os princípios da «engenharia de métodos» foram, em alguns casos, adoptados com perfeita consciência e adequação. Verificou-se por exemplo, que o pianista não só realizava a maior parte do trabalho utilizando indistintamente as duas mãos, como empregando igualmente os pés, para accionar o piano.

Apesar disso, no entanto, verificou-se haver extensões excessivas dos braços para obtenção de certas notas no piano e certa descoordenação nas sequências das notas, sendo provável que um novo desenho do teclado, de forma a colocar todas as notas numa área normal e central de trabalho, traga grandes vantagens ao operador.

Em muitos outros casos verifica-se que os operadores utilizam uma das mãos para segurar o instrumento musical, quando o emprego de um apoio mecânico poderia deixá-la livre para efectuar outros trabalhos.

6. Notou-se que, por vezes, os operadores de



instrumentos de sopro realizam esforço excessivo, quando a utilização de um compressor de ar poderia facilmente proporcionar ar com a pressão adequada para todos os instrumentos, em condições de muito maior precisão e facilidade de «controle».

7. A idade do equipamento é outro aspecto sobre o qual se aconselha investigação e estudos mais profundos, uma vez que se refere no próprio programa do concerto que o violino do violinista principal tem várias centenas de anos de idade.

Se tivessem sido aplicados os esquemas normais de taxas de depreciação do equipamento, o valor desse instrumento deveria ter sido reduzido a zero e é provável que tivesse já sido encarada a compra de equipamento mais moderno.»

* Fonte: Diário de Notícias

VISUAL? AUDITIVO? CINESTÉSICO?

MARIA JOSÉ COUCHAÈRE

As questões apresentadas estão agrupadas em três conjuntos. O leitor dispõe de três pontos por cada grupo que deverá repartir pelas 3 questões em função da sua escolha:
0 — Nada; 1 — Pouco; 2 — Médio; 3 — Muito;

SUGESTÃO: Leia primeiro as três questões de cada grupo e então reparta os pontos.

1. Quando o seu interlocutor não o olha, você tem a sensação de que ele não o está a escutar. ☐

2. É capaz de acompanhar uma conferência penosa, sem nenhum suporte visual. ☐

3. É particularmente sensível à temperatura ambiente. ☐

TOTAL: 3

4. Quando alguém lhe explica um caminho a seguir você sente necessidade de ter um mapa. ☐

5. Pode seguir o ritmo de uma música batendo palmas com as mãos ☐

6. É do género "resistente" quando é posto à prova. ☐

TOTAL: 3

7. Quando alguém lhe lê um carta você pede em seguida para ver. ☐

8. Quando escuta um excerto de uma música consegue diferenciar cada instrumento separadamente. ☐

9. Gosta de criar relações estreitas com pessoas e com as coisas. ☐

TOTAL: 3

10. Considera que o menor detalhe tem a sua importância. ☐

11. Faz frequentemente perguntas para melhor compreender. ☐

12. Aprecia as boas relações e o calor humano. ☐

TOTAL: 3

13. Dá muita atenção à expressão facial dos seus interlocutores. ☐

14. Sabe identificar uma nota falsa num excerto de música. ☐

15. Você "ferve em pouca água" com muita facilidade.

☐

TOTAL:3

16. Consegue-se concentrar num trabalho mesmo com ruídos à sua volta.

☐

17. Irrita-se com gritos ou ruídos estridentes (o toque do despertador, os guinchos das crianças, o riscar do giz sobre quadros, etc.).

☐

18. Gosta de viver intensamente.

☐

TOTAL:3

19. Basta-lhe olhar para uma pessoa, dos pés até à cabeça, para ficar com uma ideia da sua personalidade.

☐

20. Toca ou gostaria de tocar um instrumento musical.

☐

21. Acontece-lhe ficar comprometido com situações embaraçosas.

☐

TOTAL:3

22. Memoriza facilmente os locais e as fisionomias.

☐

23. Deixa falar o seu interlocutor sem o interromper.

☐

24. Tem consciência do que é preciso fazer para resistir à tensão.

☐

TOTAL:3

25. Gosta de tirar fotografias para guardar recordações das pessoas e dos lugares.

☐

26. Você consegue identificar pequenos ruídos (no motor do automóvel, num aparelho doméstico, num instrumento, etc.).

☐

27. É apertando a mão a alguém que você fica com uma boa imagem da sua maneira de ser.

☐

TOTAL: 3

28. Na publicidade as imagens chamam-lhe mais a atenção do que as músicas ou as palavras.

☐

29. Mantém consigo mesmo diálogos interiores.

☐

30. Prefere que lhe apresentem objectivos concretos.

☐

TOTAL: 3

TESTE

Grelha de avaliação

Aponte nesta grelha os pontos que obteve em cada questão, de 1 a 30, e agrupe-os aqui nas 3 colunas correspondentes às três "Naturezas Dominantes"

VISUAL	AUDITIVA	CINESTÉSICA
1. _____	2. _____	3. _____
4. _____	5. _____	6. _____
7. _____	8. _____	9. _____
10. _____	11. _____	12. _____
13. _____	14. _____	15. _____
16. _____	17. _____	18. _____
19. _____	20. _____	21. _____
22. _____	23. _____	24. _____
25. _____	26. _____	27. _____
28. _____	28. _____	30. _____
Total	Total	Total

Comentários do teste

O LEITOR É VISUAL, AUDITIVO OU CINESTÉSICO

Se obteve o máximo de pontos em

VISUAL

O leitor é hipersensível à maneira como se lhe dirigem, ao ponto de dar mais importância ao aspecto que ao conteúdo de uma mensagem. Gosta de explicações concretas, claras e precisas. O menor detalhe tem a sua importância. Tem necessidade de agitação e de acção e gosta de resolver os seus problemas no momento exacto em que eles surgem.

Gosta de fantasia, mas é preciso que ela tenha um lugar definido, perfeitamente enquadrado na sua vida. Prefere comandar que ser comandado e é particularmente sensível à opinião que os outros têm de si.

O QUE DEVE FAZER

Damos-lhe pontos de referência;

— Tome notas, faça planos por escrito. Uma agenda pode ser-lhe muito útil.

— Quando estiver inquieto peça a alguém para o tranquilizar, peça que outra pessoa lhe diga como é que se sentiria numa situação semelhante. Necessita que lhe falem bastante para o ajudar a visualizar interiormente.

Se obteve o máximo de pontos em

AUDITIVO

É o conteúdo e não a forma de uma mensagem que lhe importa. O leitor é muito mais sensível às palavras, que ao tom ou à intensidade da voz, por outro lado, é-lhe muito difícil manter o olhar do interlocutor sem ficar perturbado. Gosta de explicações curtas, mas bem sintetizadas, muitos detalhes impacientam-no.

Prefere aprender com o diálogo mais do que com a leitura. Tem necessidade de reflectir bem antes de agir, e prefere ter tempo à sua frente.

É uma pessoa de decisões a longo prazo, e gosta de ter uma certa liberdade de acção.

Aceita de bom agrado ser comandado, sem ser um "seguidor". Está

sempre desiludido com os fracassos, mas aceita sempre recomeçar as tarefas mal sucedidas, mesmo muito mais tarde, e informa-se para evitar os mesmos erros.

O leitor do tipo "AUDITIVO" procura êxitos a longo prazo. Consegue-se concentrar ao ponto de não ver nem ouvir mais nada à sua volta, fala pouco e prefere o diálogo interior.

No que respeita a mudanças, tenta saber o máximo sobre elas antes de se implicar realmente, tornando-se então no seu "motor".

O QUE DEVE FAZER

Sempre que não compreenda o que lhe é mostrado ou explicado, faça perguntas para clarificar os pontos que não foram falados suficientemente. Se o mundo silencioso da leitura o aborrece imensamente, aborde primeiro o tema oralmente, procure aqueles que sabem e peça-lhes que expliquem. Conseguirá então ler um livro mais facilmente.

Quando tiver necessidade de exprimir o seu desagrado, modere a sua forma de falar, sobretudo se o fizer com uma pessoa do tipo "VISUAL".

Se obteve o máximo de pontos em

CINESTÉSICO

O leitor é particularmente sensível à sua vivência interior. Tem necessidade de se sentir em comunicação com os seres e com as coisas. Menos que as ideias, são os sentimentos que o fazem vibrar. Ama a harmonia das cores e dos odores, gosta de sentir que o seu interlocutor o compreende e partilha os seus sentimentos. É particularmente emotivo.

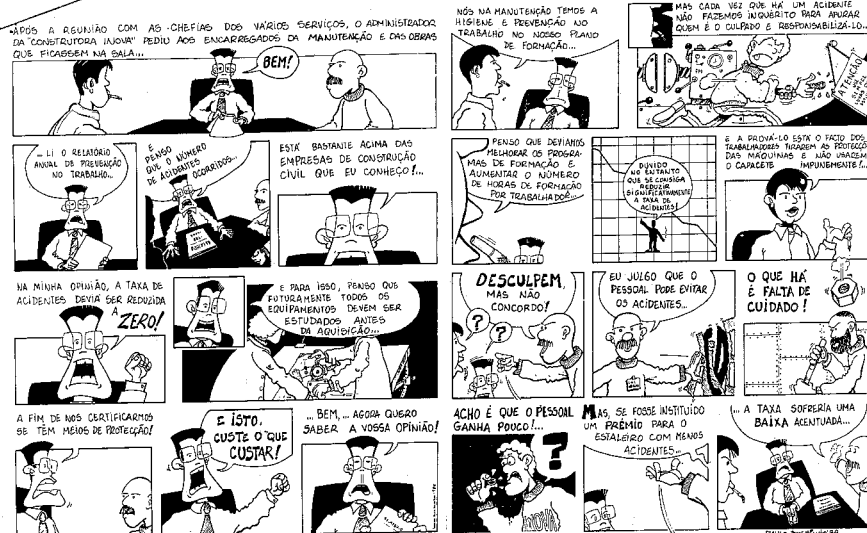
O QUE DEVE FAZER

Exprima os seus sentimentos tal como se sente. Evite recalá-los, sob pena de criar tensões e ficar indisponível para acolher as informações que lhe são transmitidas.

Aprenda a afirmar-se pela sua personalidade e pela sua emotividade. Se necessitar, procure alguém, para falar quando se sentir confuso. Tem uma necessidade maior que os outros de calor humano.

CENTOR — IDEP FORMATION
Publicado em "travail et Maîtrise"

FAÇA UM COMENTÁRIO
A ESTE «CASO»...
SERÃO PREMIADAS AS
MELHORES RESPOSTAS



A CONSTRUTORA “INOVA”

Na Revista nº5 apresentámos os casos “CONSTRUTORA INOVA” e solicitámos aos nossos leitores que fizessem breves comentários ao mesmo. Recebemos 5 respostas que agradecemos. Por razões de espaço só podemos publicar uma. Porém, achamos que todos os comentários devem ser igualmente reconhecidos, pelo que contámos com ofertas de empresas assinantes que quiseram colaborar nesta iniciativa, facto que agradecemos.

COMENTÁRIO DE UM LEITOR

A segurança a 100% é um objectivo, em minha opinião, impossível de garantir pois como noutras matérias a perfeição absoluta não se atinge, embora, se caminhe no seu sentido. A diminuição do nível de acidentes, passa por uma forte sensibilização e relevância da higiene e prevenção no plano da formação profissional, que poderá implicar um aumento de horas na formação profissional, mas não chega. Existe o problema da rejeição dos utensílios de segurança, este problema poderá ser solucionado com a aplicação de sanções disciplinares, que na minha opinião não é a melhor solução, tende a criar um clima tenso e hostil entre os trabalhadores

e chefes. Saber o porquê da rejeição talvez seja a solução mais sensata e viável, em que uma aquisição de equipamentos de segurança, pode estar na razão da rejeição dos equipamentos. Já tive a oportunidade de experimentar e constatar que alguns equipamentos de segurança são pouco práticos e não têm nenhum conforto, pode parecer ingenuidade da minha parte; mas sugiro um ex: usar uns óculos de protecção da vista, ao princípio não se apercebe dos efeitos secundários, ou não são significativos, mas ao fim de umas horas de uso sentirá com mais intensidade as marcas que faz na cara, e o incómodo que lhe causa. Sentirá vontade em rejeitar, mesmo sabendo que corre outros riscos mais graves. A escolha e aquisição dos equipamentos de segurança deve ser estudada, com a partici-

pação de um ou outro trabalhador que os irá usar. Com a sensibilização dos trabalhadores, a melhoria dos equipamentos de segurança será resolvido o problema da rejeição dos equipamentos de segurança e desta forma uma diminuição dos acidentes de trabalho, mas mesmo assim eles surgem nesta altura é muito importante e imperioso redigir um relatório do acidente minucioso, conciso e claro, de forma a apurar as causas e porquês do acidente.

A compensação monetária é um bom incentivo mas penso que as acções já mencionadas são mais decisivas. A compensação monetária deve vir em função dos resultados.

Agradecido pelo V/ atenção.

Subscrevo-me de V(s) Exa(s) com consideração e estima.

(Simão Carlos Ribeiro)

NOME DOS LEITORES QUE NOS ESCRIVEM

1 - SIMÃO CARLOS RIBEIRO - Recebe um vale de 5.000\$00 de compras nos Supermercados MODELO e o livro "Planeamento Estratégico, um guia para as PME'S", da Texto Editora.

2 - JOSÉ HENRIQUES NASCIMENTO MOURA - Recebe um vale de 5.000\$00 de compras nos Supermercados MODELO e o livro "O computador um instrumento da Educação", da Texto Editora.

3 - FRANCISCO DA COSTA FREIRE BAGULHO - Recebe um vale de 5.000\$00 de compras nos Supermercados MODELO e o livro "Marketing em Portugal", da Texto Editora.

4 - PAULO ALEXANDRE SILVA MARTINS - Recebe um vale de 5.000\$00 de compras nos Supermercados MODELO e o livro "A Escola e os Pais", da Texto Editora.

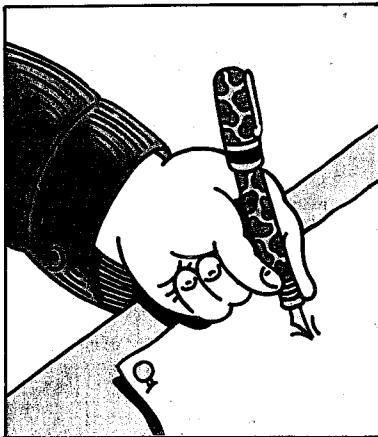
5 - JUDITE MERCÊS SILVA RODRIGUES ESTEVES PINTO — Recebe um vale de 5.000\$00 de compras nos Supermercados MODELO e o livro "O Critério do sucesso", da Texto Editora.

LEIA DIVULGUE



REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR



* 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:

Sou apenas mais um a felicitar-vos pelas características da revista DIRIGIR.

É interessante como, lendo artigos de origens tão diversas neles vejo «espelhados» os problemas desta nossa empresa!

Tenho sentido também o «apoio moral» que às vezes me falta ao ver que outros defendem e aplicam os mesmos princípios que me proponho estabelecer, pensando que há que definir objectivos e estratégias e ter as empresas organizadas com chefias intermédias competentes (Formação Profissional) e responsáveis (descentralização).

A tónica que vem sendo posta na importância dos chefes de equipa e encarregados é coincidente com os nossos pontos de vista.

Somos uma empresa de serviços nas áreas de electricidade, telecomunicações, canalizações e climatização. Prestamos assistências técnicas domiciliárias e à indústria, dispomos de gabinetes técnicos de apoio e temos ainda um sector comercial com dois estabelecimentos e um armazém «de grosso» dos

produtos e equipamentos das especialidades dos nossos serviços e também electrodomésticos.

Temos apenas onze anos, somos já mais de duzentas pessoas com a média etária de 28 anos (19 com mais de 40 anos).

As chefias intermédias são várias e diversas e as competências distribuídas. Para que a máquina funcione com eficiência é importante evitar a rotina e a «acomodação».

A vossa revista parece-me ótima como «lubrificante» para, de um modo rápido e eficaz, cimentar os princípios que já vimos estabelecendo.

Numa gestão que pretendemos participada a introdução da vossa revista poderá ajudar a compreender (por outras palavras e com outras experiências) aquilo que às vezes não há tempo de explicar de novo a cada um.

ELECTRO LIMA, LDA
BOUÇA MORAIS
(director técnico)

Exmos. Senhores,
Foi com satisfação que recebi o exemplar nº6 da revista Dirigir o qual agradeço.

Rapidamente constatei a riqueza do seu conteúdo, visualizando desde logo esta revista como um instrumento condutor de questões e metodologias modernas de gestão, muito em especial da gestão de pessoal, a qual é a minha área profissional, bem como a minha área preferida ao nível da gestão global.

Este objectivo é conseguido por exemplos ilustrativos quer nacionais quer estrangeiros, tendo em devida atenção as diferenças nos meios ambiente a nível económico, social e cultural.

Por outro lado, a Dirigir pode contribuir para a desmistificação e abertura de mentalidades no mundo empresarial português, adaptando de forma correcta, metodologias que funcionam noutros contextos.

Da interacção destes dois elementos resulta uma mentalidade de gestão, moderna e eficaz.

Por fim, reforçando novamente o meu profundo interesse

pelas publicações vindouras da Dirigir, me despeço com votos de sucesso e gratos cumprimentos,

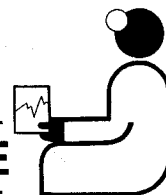
Respeitosamente

MANUEL VALDEMAR FERREIRA SARDINHA

É efectivamente isto que pretende a Dirigir: levantar questões que se colocam quotidianamente a todos quantos têm funções de chefia. Concordamos igualmente consigo quando chama a atenção para a importância da gestão dos recursos humanos. De facto, há maiores consensos noutras áreas que nesta. O comportamento humano a isso leva, e a cultura, de um país ou de uma empresa, cria particularidades a que é preciso atender. Precisamos de saber o que se passa "lá fora" mas, temos de beneficiar também com a experiência "cá de dentro". Escreva-nos ou telefone-nos.

CONSULTÓRIO DE GESTÃO

O LEITOR PERGUNTA, «DIRIGIR» RESPONDE



QUESTÃO:

“Como, onde e com quem dar os primeiros passos para adaptar a gestão de uma escola oficial à gestão de uma empresa moderna, dinâmica, considerando que o produto a realizar na escola é o “sucesso educativo e escolar”, o cliente é o aluno e/ou os pais e encarregados de educação, os gestores são o Conselho Directivo, Conselho Administrativo e Conselho Pedagógico e os trabalhadores são os professores e os funcionários (administrativos e auxiliares).”

RESPOSTA:

A área de gestão escolar tem sido objecto da investigação educacional na última década, de uma forma bastante sistemática, o que corresponde a um reconhecimento da administração dos estabelecimentos de ensino como uma actividade exigente, que implica uma diversidade de competências e níveis de qualificação idênticas em vários aspectos às requeridas pela administração de outras organizações.

Por este motivo, tem-se assistido a uma abordagem da problemática da gestão escolar, em que se procura adaptar aos estabelecimentos de ensino, princípios, estruturas e estratégias utilizadas por organizações de outro tipo, em muitos aspectos com êxito.

Contudo, as características específicas das instituições educativas exigem cautela na “transferência de aplicação à administração de escolas de modelos e práticas de “management” de organizações não educativas. Tony Bush identifica seis áreas em que é mais acentuada essa diferença, nomeadamente, na definição dos objectivos e selecção de prioridades; na avaliação da realização dos objectivos; no facto do público das escolas ser constituído por crianças e adolescentes o que constitui uma fonte adicional de ambiguidade; no facto de os dirigentes e os professores terem o mesmo “background” e partilharem dos mesmos valores e expe-

riências: na fragmentação organizacional e com múltiplos centros e níveis de decisão; no tempo que os dirigentes das escolas dedicam às actividades de administração (Tony Bush — “Theories of educational management Harper & Row, Publishers, Londres, 1985 p5—7). Não se pretende com isso, defender que a administração das escolas continue condenada ao amadorismo e às “boas vontades”.

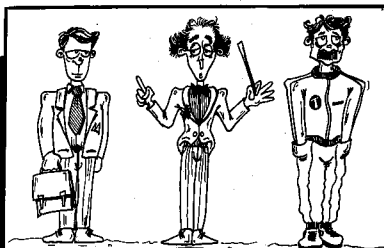
A aquisição de competências — sensibilização à problemática da gestão da escola deverá constituir uma primeira dimensão indispensável da formação inicial de todos os professores. O desenvolvimento dessas competências deverá fazer parte da formação contínua dos professores e corresponder às necessidades específicas decorrentes das funções e cargos que o professor ao longo da sua carreira vai desempenhando no âmbito de uma gestão participada.

O nascer e pôr em prática de um projecto educativo só é possível quando a Escola de acordo com objectivos claramente definidos é capaz de planificar — organizar, acompanhar e avaliar. O diagnóstico da necessidade de formação específica para o exercício de funções e cargos, deve dar origem em cada escola (não excluindo as responsabilidades e iniciativas que devem partir de outros níveis do sistema educativo) a propostas de organização e realização de projectos de formação neste campo específico, a desenvolver em colaboração com as instituições para isso especialmente vocacionadas, nomeadamente as Instituições Superiores de Formação de Professores.

P^{to} Director Geral

A Subdirectora Geral

Maria José Rau



DIRIGIR

O QUE DISSE... SOBRE GESTÃO

o jornal
ilustrado

Entrevista a Manuel Fernandes de Fernando Assis Pacheco em o Jornal Ilustrado N.º 716

F. Pacheco - Faça-lhe já a pergunta sacramental: ser treinador é mais complicado do que ser jogador de futebol?

Manuel Fernandes — Muito mais!

P. - Mesmo muito mais? Ao nível das preocupações?

R. — Penso que sim. Preocupações e outros factores. O futebolista tem como única e exclusiva preocupação cumprir: trabalhar durante o horário estipulado pelos técnicos e fazer o seu melhor.

P. — E você tem que fazer tudo para proporcionar que onze homens — ou treze, com os dois suplentes que eventualmente entram em jogo — façam o melhor possível.

R. — Temos que preparar o trabalho e... A parte mais difícil é ainda de facto a condução do grupo, um grupo de 26, 27 jogadores onde há personalidades diferentes e maneiras de estar na vida também muito diferentes. E valores futebolísticos também diferentes. É difícil para um condutor de homens conseguir conciliar estas coisas de modo a que todos os intervenientes estejam satisfeitos.

P. — Refere-se àqueles jogadores que não pode escalar para determinado jogo?

R. — As convocações, sim. E até para o onze inicial. É aí que tem que prevalecer a boa condução do grupo. Felizmente até ao momento não tenho tido quaisquer problemas.

P. — Diga-me a receita.

R. — Diálogo. É a única maneira de ultrapassá-los."

emprego
e formação



BAGÃO FÉLIX Emprego e Formação
— N.º 7 — Janeiro 1989

Constituindo uma ponte hierárquica entre a direcção e a produção, os quadros intermédios desempenham um papel relevante, pela sua função permanente de «vaivém» funcional, na gestão das alterações tecnológicas e organizativas suscitadas pelo desenvolvimento quantitativo e qualitativo das empresas.

É ao nível dos quadros intermédios que, com mais premência, se evidencia o «conflito» experiência/qualificação, isto é, entre o saber e o fazer. Se, muitas vezes, as empresas têm suprido as carências de técnicos intermédios através da promoção de operários experientes, é importante e desejável que tais promoções internas possam ser acompanhadas de acções de formação que completem a sua experiência.

Por outro lado, quando o processo de preenchimento de chefias superiores e intermédias é concretizado através da admissão de jovens com qualificações, mas com falta de experiência e de inserção profissional é necessário promover, sobretudo no âmbito das PME, programas de inserção de jovens qualificados que lhes desenvolvam não só capacidades cognitivas mas também capacidades pessoais, com o sentido de liderança, de responsabilidade, de organização e de tomada de decisões.

DIÁRIO
POPULAR

«NÃO TENHO NENHUM SEGREDO»

«DIÁRIO POPULAR» — Como é possível, com apenas 36 anos, ser distinguido com o caduceu de ouro para «o Empresário do Ano»? Qual é o segredo?

BELTRÃO COELHO — Creio que não há segredo nenhum. A questão está em trabalhar, sobretudo trabalhar com uma boa equipa, que é o que sucede comigo. Para além destes dois factores é necessário acreditar que conseguimos atingir os objectivos propostos. É isto o que chamou de segredo.

Marie Claire

Victor Mendes entrevista na Marie Claire de Fevereiro de 1989

V.M. - Um matador de touros tem que ser um indivíduo com uma filosofia de vida e com uma inteligência que está constantemente a ser posta à prova. Não é só na arena! Neste momento há sete famílias que vivem de mim. Há sete homens que me acompanham para todo o lado, que são a minha quadrilha. Durante seis ou sete meses são a minha companhia assídua. Alguns têm idade para ser meus pais. E todos têm características diferentes. E, ou um indivíduo é um líder por essência, ou não consegue comandar estes homens. Isto não está ao alcance de todos. Como todos os artistas, o toureiro está condicionado a um xis de tempo. Atingir um top e chega a altura em que tem de se recolher em si mesmo e descobrir a sua verdade. A importância que a partir desse momento tem é a importância do que vale como homem. Como ser humano.

CLUBE DE VIDEO EMPRESARIAL

Foi criado pela empresa TERCEIRA VAGA (T. 542815) em Portugal um clube de video para empresas.

A ideia nasceu numa empresa distribuidora de videos vocacionados para apoiar a formação profissional nas empresas portuguesas. Este tipo de audiovisuais é já de corrente utilização noutros países.

Como a aquisição deste videos é relativamente dispendiosa para as empresas de fraca disponibilidade financeira, decidiram criar um sistema mais acessível para as mesmas. Tem, à partida, 30 títulos disponíveis que vão de videos dirigidos às mais diversas áreas de Gestão, passando por videos específicos de "Telemarketing", "Vendas", "Serviços" e "Criatividade", etc.

Esta empresa é distribuidora, em Portugal, em exclusivo, de títulos da BBC ENTERPRISES, WALT DISNEY EDUCATIONAL PRODUCTIONS e CORONET/MTI FILM AND VIDEO e aposta na distribuição de videos para a formação profissional e educacional.

DOIS NOVOS FILMES

"A GESTÃO" é um novo filme que a "Terceira Vaga" acaba de lançar, abordando as funções do Gestor Intermédio. Legendado em Português, aborda as funções que habitualmente se pensa que a chefia tem e as que **na realidade** tem. Para isso utiliza o caso real de uma grande empresa, a "GILLETTE". Filme útil para discussão sobre a natureza da chefia em geral.

"GESTÃO DE PROJECTOS" é um filme sugestivo que a mesma empresa comercializa, fazendo uma confrontação entre a gestão de um rali automóvel e actividades empresariais: os princípios são idênticos.

Os filmes podem ser obtidos na empresa TERCEIRA VAGA, R. Pascoal de Melo, 13 3º Esq. 1000 Lisboa, Telefone 542188 ou 542815.

GESTÃO DE CONFLITOS NA GESTÃO DE PROJECTOS

No dia 13 de Abril p.p., teve lugar na ordem dos engenheiros, em Lisboa, uma conferência sobre o tema Gestão de Conflitos na Gestão de Projectos.

O conferencista, Paul Campbell Dinsmore, é uma autoridade nesta área e reconhecido internacionalmente. A conferência foi organizada pela recém criada ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE GESTÃO DE PROJECTOS, que está duplamente de parabéns. A "DIRIGIR" esteve presente.

CONCURSO — MOSTRA

A associação Portuguesa de Técnicos de Prevenção e Segurança vai efectuar um **CONCURSO—MOSTRA DE VÍDEOS SOBRE PREVENÇÃO E SEGURANÇA INDUSTRIAL — VIDEO SE-GUR**, em 1 e 16 de Dezembro, em Lisboa, a fim de estimular o aparecimento de videos nesta área.

Os interessados em concorrer devem contactar a A.P.T.P.S., para a Rua Angelina Vidal, 57, 3º andar, sala 5, 1100 LISBOA.

A A.P.T.P.S. está de parabéns por mais esta iniciativa.

"COMUNICAÇÃO, ANOS 90" — V JORNADAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL — INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS —

Realizaram-se no passado mês de Abril, de 17 a 21, as V Jornadas de Comunicação Social organizadas pelos alunos desta Licenciatura, no I.S.C.S.P..

As jornadas tiveram cinco painéis principais: "A Aventura da Imprensa", "A Imagem da Empresa", "Jornalismo de Investigação", "O Mercado de Comunicação Social em Portugal" e "Os Grupos de Comunicação Social". Estiveram presentes Francisco Pinto Balsemão (Sojornal), Carlos Barbosa (Presselivre), José Carlos Vasconcelos (Projornal), e João Tito

de Moraes (Emaudio), em representação dos principais grupos multimédia portugueses.

Estas Jornadas abordaram os assuntos mais actuais e relevantes relacionados com as especializações deste curso: Jornalismo, Gestão dos Meios de C.S., Marketing/Relações Públicas e Publicidade.

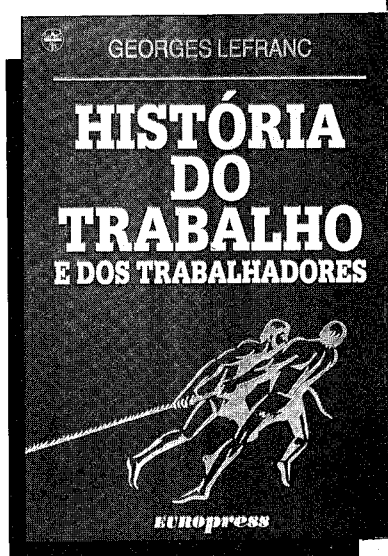
2.º CONCURSO DE IDEIAS INOVADORAS — NOVOS PRODUTOS NOVAS TECNOLOGIAS

A realização deste concurso de Ideias Inovadoras foi fruto de iniciativa conjunta da Caixa Geral de Depósitos, do Instituto do Emprego e Formação Profissional, do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais e do IPE — Investimento e Participações do Estado, S.A. Das 120 ideias apresentadas a concurso, foram premiadas 10. A entrega dos prémios ocorreu na Sala Marquês de Pombal, no Hotel Ritz, no dia 16.05.89, com a presença dos Srs. Presidentes dos organismos mencionados, e do Sr. Secretário de Estado da Indústria. Esta acção é uma contribuição para a modernização e desenvolvimento tecnológico da indústria nacional.

O CIVEC realizou no dia 20 de Junho passado, na Estufa Fria, um "show" de moda para apresentação dos trabalhos finais dos alunos do 1º curso de Estilismo Industrial. Nele foram apresentados modelos para a época de verão-89, concebidos pelos dezanove alunos do referido Curso.

Reconhecida a importância do estímulo da moda em Portugal e da criação de marcas como factor estratégico na indústria, esta acção está de parabéns.

LIVROS A LER



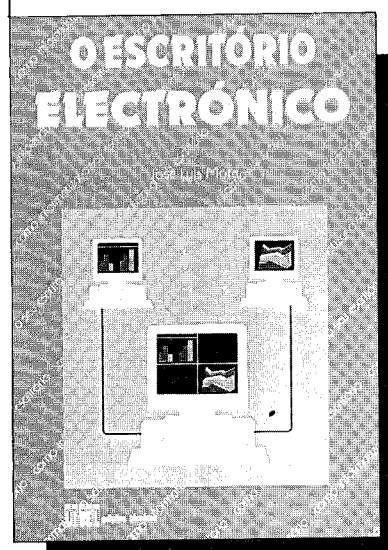
"HISTÓRIA DO TRABALHO E DOS TRABALHADORES" é o título de uma obra publicada pela EUROPRESS, da autoria de Georges Lefranc. Da pré-história aos nossos dias, trabalho e trabalhadores sofreram mudanças enormes, lentas nuns casos, aceleradas noutros, até chegarmos ao ponto em que nos encontramos. O que vai ser o futuro? Todos queremos saber. Conhecer mais profundamente o passado pode ser um meio não de o adivinhar mas de o construir mais eficazmente.



A PORTO EDITORA LDA. acaba de lançar o "MANUAL DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO" de Alberto Sérgio Miguel.

O objectivo deste manual é conseguir não só uma publicação de características académicas mas também, simultaneamente, um documento para utilização profissional e uma fonte de informação acessível e expedita.

O desafio da publicação do "ACTO ÚNICO EUROPEU" exige um esforço de actualização de processos na formação de quadros. A prevenção de doenças profissionais e de acidentes de trabalho torna-se, portanto, imperiosa, e este livro é um contributo precioso para o seu esforço.



"O ESCRITÓRIO ELECTRÓNICO" é uma obra recente da Lidel, edições técnicas, da autoria de José Luís Mota, onde se abordam os problemas que o desenvolvimento da informática nos coloca.

Surgem todos os dias novos modelos de computadores e programas dos mais diversos, visando responder a necessidades que nem sempre são as nossas. A necessidade, de otimizar recursos e de aumentar a produtividade, recorrendo cada vez mais à "informação automática" pode ser conseguida através da escolha e utilização de equipamentos (Hardware), programas e aplicações (Software) com a configuração adequada.

Esta obra refere as várias aplicações da automatização no escritório, os sistemas existentes no mercado e ... o escritório do futuro.

A EQUIPA VENCEDORA

IV parte

A GESTÃO DOS CONFLITOS

PAULA SILVEIRA*



Gerir eficazmente o conflito é o quarto ponto fundamental para a construção duma equipa vencedora. Na verdade, o conflito é uma manifestação saudável da inteligência grupal e, se correctamente vivido, pode ser o motor da resolução criativa dos problemas de trabalho quotidianos.

Mas o conflito não é uma situação fácil. Na sua forma mais vulgar e tradicional, ele deteriora as equipas, cria um clima relacional péssimo e não resolve os problemas. E tudo isto porque o conflito é mal compreendido e mal gerido. Vejamos como.

Numa definição simples, pode dizer-se que o conflito é o resultado do enfrentamento, num problema, de indivíduos adversários.

Quer isto dizer que um conflito nasce, não por causa do problema, mas sim porque as opiniões dos indivíduos, nesse problema, se endurecem umas contra as outras — tornam-se adversárias.

Assim, os indivíduos implicados num conflito nunca discutem o problema em conjunto, nunca pensam sobre os vários pontos de vista em causa, nem nunca procuram uma solução que sirva a todos. Pelo contrário, cada um pensa no problema apenas do seu ponto de vista, procurando soluções que sirvam só a si próprio, e defende-as impondo-se às soluções pessoais dos outros.

Por outras palavras, pode dizer-se, que «problemas» são, por exemplo, o baixo PNB do nosso país, o desemprego, a baixa produtividade da nossa economia, o baixo índice de alfabetismo, o alto índice de alcoolismo...

Porém, não são os problemas que causam os diversos conflitos sociais.

Os conflitos sociais existem porque os grupos implicados na discussão dos problemas partem para essa discussão com ideias feitas sobre qual a solução «ideal» que deve ser adoptada. Esse «ideal» surge porque cada grupo apenas pensou os problemas do seu ponto de vista particular e, como consequência, apresenta-se na discussão armado com essas soluções, verdadeiras mézinhos pré-fabricadas que, endurecidas, servem a cada um de escudo protector contra as soluções defendidas pelos restantes.

Assim, haverá grupos que defenderão a nacionalização das empresas e outros a sua privatização, ou então, o aumento de salários versus congelamento dos mesmos, emprego versus robótica, investimento privado versus subsídio estatal, protecção versus liberalização do mercado... etc.

Analisando estas «soluções», fica claro que cada uma delas resultou apenas duma meia-visão dos problemas. Tudo se passa como se cada um pensasse que a grande complexidade destas situações pudesse ser reduzida a mera defesa das posições resultantes das suas perspectivas parciais.

«Soluções parciais contra soluções parciais» eis a chave que abre a porta ao aparecimento do conflito.

Em conclusão, os problemas são sempre uma situação extremamente complexa, que podem (e devem) ser vistos de variadíssimos pontos de vista,

e que só estão resolvidos quando todos os intervenientes verificam que o problema realmente deixou de existir.

Ora, face a um conflito, existem basicamente três técnicas para a sua gestão:

- a LUTA,
- o ABAFAMENTO,
- a RESOLUÇÃO

Sobre as duas primeiras, poder-se-á dizer que a sua prática é quotidiana. Basta olhar à nossa volta para encontrarmos conflitos geridos com a técnica da luta e/ou do abafamento. Porém, estas duas técnicas nunca conseguem aproveitar positivamente o conflito. Pelo contrário, agravam-no ou adiam-no

A terceira já não é tão vulgar e apenas costuma aparecer, sobretudo, em épocas de grande catástrofe nacional (sismos, inundações...), quando surgem projectos fortemente mobilizadores da acção dos grupos sociais e, ainda, em épocas de grande mudança tecnológica. Esta técnica permite aproveitar os aspectos positivos do conflito, põe a funcionar a «inteligência colectiva» e resolve os problemas. É a técnica preferida pelas equipas vencedoras.

Vejamos então como se caracteriza cada uma delas.

A LUTA é basicamente um jogo de PERDE-PERDE. Todavia, como normalmente há sempre um interveniente que perde mais que o outro, é comum chamar-lhe jogo do PERDE-GANHA.



Nesta técnica o sistema adversário quer confrontar-se, ou seja, todos os implicados desejam medir forças uns com os outros. O sistema adversário

transforma-se então num sistema de vencedor/vencido. Para isso, todos os intervenientes se atacam entre si, provocando feridas mútuas, com formas que podem ir desde a calúnia à guerra, passando pela greve ou pelo despedimento.

O jogo acaba quando um dos intervenientes consegue enfranguear de tal modo o outro que o obriga a ir para a mesa de **NEGOCIAÇÃO** numa posição de inferioridade.

Na negociação, cada implicado fará tantas mais cedências quanto mais fraca for a sua posição, mas todos tentarão que a solução final seja, para si, a mais favorável possível, não do ponto de vista do «problema» que lhe deu origem, mas sim, do das futuras lutas que querem continuar a desencadear.

O «problema», a tal situação complexa que teria de ser resolvida, esteve sempre muito longe das preocupações de todos. A chamada «discussão do problema» reduziu-se ao «combate» entre as diversas soluções pessoais.

Em consequência, o que sai da negociação é a solução do que foi mais forte nessa luta, e que deste modo o prova. Em complemento, este resultado vai permitir ao vencido manter a posição de luta até ao próximo conflito.



Como é evidente, esta solução negociada não pode, em caso algum, fazer desaparecer o problema, ou seja, resolvê-lo, pois o que é importante para todos os intervenientes é que a solução adoptada mantenha o sistema adversário de pé, e com vigor suficiente para que, neste ou noutro problema, possam continuar a confrontar-se.

Esta técnica tem, pois, o (in) conveniente de manter o sistema adversário sempre actuante e os «problemas» por resolver.

Um dos sintomas mais vulgares do ambiente de **LUTA** nas organizações é, por exemplo, o alto grau de emotividade gerado por qualquer comunicado interno, quer seja da Administração, quando recebe alguma nota da comissão de trabalhadores, quer desta comissão, quando recebe uma decisão da Administração, quer ainda dos trabalhadores, quando recebem uma informação de qualquer dos dois.

Uma segunda técnica de gestão do conflito é o **ABAFAMENTO**. Este é fundamentalmente um jogo de **NEM-NEM**.

N-NEM. Aqui, um (ou vários) dos intervenientes do sistema adversário não deseja(m), por qualquer razão, que o problema seja levantado, nem sequer que as diversas soluções pessoais, em jogo, sejam tornadas claras.

Assim, toda a estratégia será virada para o silenciar das vozes. Este resultado pode ser obtido com técnicas mais ou menos elaboradas, como por exemplo:

- manipulação da comunicação grupal;
- tácticas de adiamento da discussão, do tipo: «a comissão interdepartamental que estuda a hipótese de se fazer um ante-projecto que estudará a viabilidade de se apresentar um projecto...»;
- criação ou aproveitamento de eventos mais «urgentes» que desviem a atenção;
- evocação da alta complexidade ou tecnicidade do problema;
- desvalorização sub-reptícia dos interlocutores; etc...

O jogo acaba quando o grupo manipulado perde a vontade (ou o elan) de discutir claramente a sua posição, sendo então levado ao **COMPROMISSO**. Este caracteriza-se pela «aprovação» duma solução que **NEM** resolve o problema. **NEM** contempla quaisquer das soluções privadas dos grupos implicados. Limita-se apenas a adiar a discussão destas, para um tempo mais ou menos indeterminado.

Tal como na técnica anterior, também no **ABAFAMENTO** a resolução do «problema» não faz parte das preocupações dos grupos implicados. O objectivo é bastante anterior a isso, visto que nem a menção do problema é desejada. Assim, a discussão ou não se faz, ou, se se faz, irá incidir sobre temas absolutamente laterais. Em vez do «combate» entre soluções privadas, encontramos aqui uma situação de «mordação».

Esta técnica tem o (in)conveniente de criar uma situação de tensão permanente entre os grupos, ou panela de pressão, a qual, quando rebenta, pode vir

a proporcionar oportunidades de LUTA bastante propícias (caso anterior).

Como exemplo, em organizações com CONFLITO ABAFADO um dos sintomas mais vulgares é o profundo silêncio das reuniões formais de trabalho



se comparado com a intensidade das conversas informais de «corredor». As organizações de trabalho que vivem em conflito abafado tem normalmente um alto índice de «rumor» (vide artigo n.º 3 deste ciclo), e um índice elevado de neurose grupal.

Resta agora mencionar a técnica da RESOLUÇÃO. Esta é basicamente um jogo de GANHAGANHA. Aqui o objectivo não é nem o medir forças nem o silenciar das vozes. Trata-se de «resolver o problema».

Para isso, a discussão dos diversos intervenientes centra-se não sobre as suas soluções pessoais, mas sim, sobre a pesquisa duma solução que, resolvendo o problema, o faça desaparecer. Para que isso aconteça, isto é, para se encontrar uma solução que resolva o problema, é fundamental que ela contemple todas as posições, todos os pontos de vista em jogo.

Encontrar uma solução deste tipo obriga a que cada interveniente não abdique do seu diagnóstico pessoal sobre o problema e que resulta da vivência particular que dele tem.

Na verdade, o ponto de vista diferente é toda a riqueza desta técnica. Mas, ela implica, também, o abandono das soluções privadas, as quais não eram mais do que meias-soluções, pois foram definidas apenas com base num dos pontos de vista em presença.

Abandona-se, assim, o «combate» e a «mordaca» das técnicas anteriores, para se entrar no «debate» das diferentes dimensões do problema e na construção da sua solução, através da manutenção do ponto de vista diferente e do abandono da solução pessoal que ele originou.

Toda a estratégia se desenvolve em direcção ao desmantelamento do sistema adversário e na sua transformação num «sistema empreendedor». As tácticas utilizadas decorrem das metodologias da «locomção grupal», das técnicas de problematização e da dinâmica dos grupos de criatividade, encontrando-se hoje largamente difundidas.

O jogo termina com a RECRIAÇÃO. Esta consiste basicamente na testagem da solução encontrada, cuja qualidade se mede pela facilidade de implementação e pelo grau de ganho (ou vantagem) que conferiu a todos os grupos implicados.

Esta técnica tem como (in)conveniente o aproveitar do potencial empreendedor dos indivíduos e dos grupos e o tornar obsoletas as duas técnicas anteriores.

Numa organização em que o conflito foi gerido por RESOLUÇÃO, um dos seus sintomas é, por exemplo, o empenho de todos os grupos implicados (ex-adversários) na implementação da solução encontrada e a sua grande capacidade para ultrapassar as dificuldades operativas dessa implementação.

Como é evidente, a equipa vencedora apenas utiliza a técnica da RESOLUÇÃO para gerir os conflitos internos ou externos com que depara.

Estando esta equipa virada para o êxito do seu trabalho, para a satisfação do seu cliente e para o seu próprio desenvolvimento, é lógico que ela procure sempre «resolver os problemas», em vez de medir forças ou calar as vozes dos outros membros da organização.

A equipa vencedora trabalha «com» os outros elementos da organização (Resolução), e não «contra» eles (Luta), ou «apesar» deles (Abafamento).

* Consultora de Gestão

MARKETING-MIX E PESSOAL-MIX

LUÍS PESSOA *



"Completar a óptica de Marketing Integrado com a óptica de Marketing Interno" foi visto num número anterior desta revista (Dirigir n.º 6; Jan/Fev 89).

Elaborar um "Plano estratégico do Marketing Interno" é o complemento natural desta óptica estratégica, chamada por nós de Marketing Total, como forma de manter a competitividade da empresa nos novos mercados altamente concorrenciais que se avizinham.

Será que, a nível operacional, se poderá continuar a utilizar, para a Gestão dos Recursos Humanos, sobretudo para a sua motivação, as mesmas ferramentas que se utilizam no Marketing Externo?

Será que a componente operacional do Marketing Externo — o Marketing Mix — terá uma componente correspondente no Marketing Interno — o Pessoal Mix?

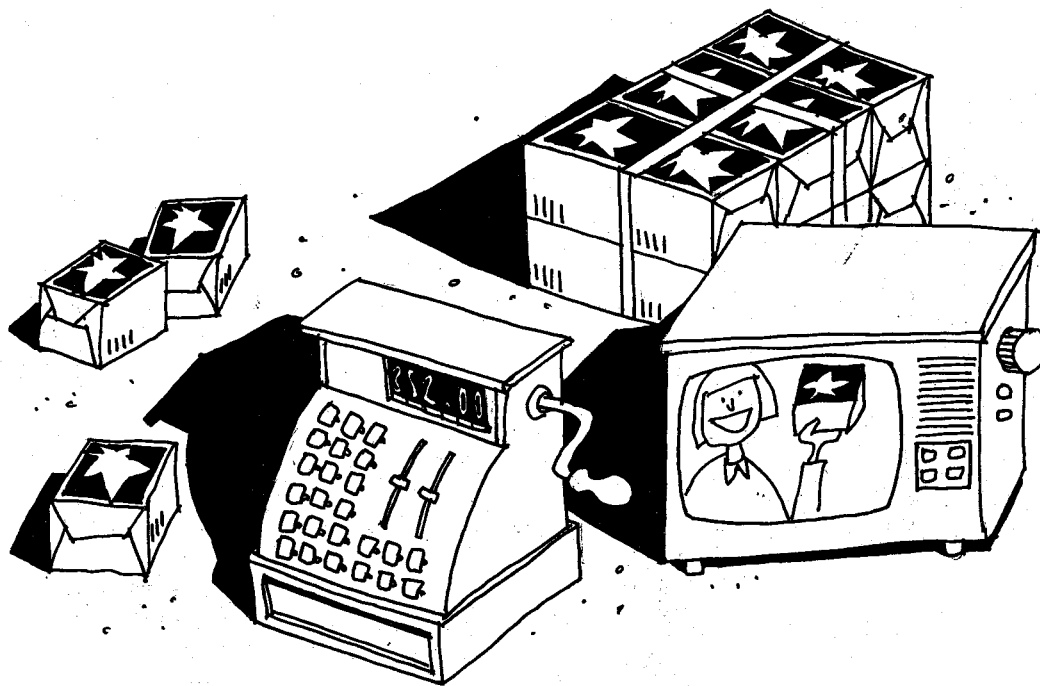
1 — MARKETING — MIX

Existem muitas maneiras possíveis de a empresa satisfazer os seus clientes.

O produto poderá ter diferentes níveis de qualidade, de cor, de aspecto. A embalagem pode ter vários tamanhos, ou pode ser feita de materiais diferentes. As marcas dos produtos podem ser alteradas. Os serviços e a assistência pós-venda podem ser ampliados ou reduzidos. Podem-se cobrar preços diferentes. Utilizar vários meios de comunicação. Utilizar distribuidores diferentes, etc.

Esta simplificação da maneira como a empresa apresenta a sua oferta aos clientes não deve fazer esquecer algumas regras práticas:

- Toda a variável susceptível de ter um impacto no comportamento do cliente deve fazer parte do Marketing-Mix.
- Todas as 4 variáveis são importantes e o que conta é sobretudo a coerência entre elas.
- Cada empresa, em função dos seus recursos, e em função das características dos mercados onde actua, deve definir a melhor composição das 4 variáveis.



Estas variáveis todas disponíveis, mais ou menos controláveis pela empresa, e que ela utiliza para responder às necessidades dos seus clientes, costumam ser agregadas em 4 factores e chamadas de "Marketing-Mix". Os 4 factores são muitas vezes chamados os 4 P's (provenientes das iniciais dos seus nomes em inglês).

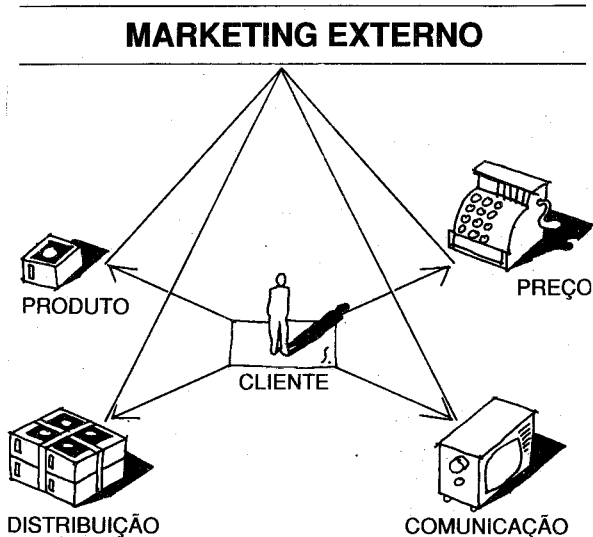
Os 4 factores variáveis do Marketing-Mix são:

- Produto
- Preço
- Distribuição (Pontos de Venda)
- Comunicação (Promoção)

- Um reagrupamento suplementar destas variáveis indica-nos que:

- **Produto e Preço** — é geralmente conhecido como a «Oferta» que a empresa faz ao mercado e constitui, noutra óptica, a «Adaptação» por ela feita à prévia e contínua Análise de Mercado.
- Distribuição e Comunicação** — são os métodos e técnicas de acção comercial. É a «Activação» através dos meios possíveis, da oferta da empresa, na direcção do mercado.

A repartição das principais variáveis do Marketing-Mix em função dos 4 factores (4 P's) é a seguinte:



Deste enunciado de variáveis que integram o Marketing-Mix vê-se que não é correcto confundir-se o marketing, como forma de gestão da empresa virada para a resposta às verdadeiras necessidades e desejos dos clientes, com algumas das «técnicas» que depois, na acção prática, se utilizam (como a Publicidade, a Força de Vendas, a Promoção de Vendas, etc.)

Mas também se vê que a própria elaboração, de forma coordenada e coerente, do Marketing-Mix obriga a relações muito estreitas entre o marketing e os outros sectores da empresa:

- **Com a Produção** — Para a concepção e fabrico do produto certo para o mercado;
- **Com os Serviços Financeiros** — para a fixação do preço mais aconselhável em função dos custos, mas também em função dos preços praticados pelos concorrentes;
- **Com os Serviços Administrativos** — para o cálculo dos descontos e margens a incorporar nas facturas, assim como das condições de pagamento acordadas e a cobrança respectiva;
- **Com o Sector de Armazenagem e Transportes** — para a pronta resposta às solicitações dos clientes utilizando os melhores percursos, permitindo assim que o produto se encontre no lugar certo, na altura certa;

- **Com o Sector de Vendas** — para a melhor utilização da Força de Vendas de acordo com a estratégia definida;
- etc..

A definição, na fase operacional, de um Marketing-Mix correcto, implica, como se vê, a intervenção interessada e motivada de todos os sectores da empresa, logo de todos os trabalhadores.

É este interesse, esta motivação de todos os trabalhadores que permite à empresa estar atenta às reclamações dos clientes, às manobras dos concorrentes, às exigências dos distribuidores, às alterações propostas pelos clientes. Permite também a recolha atempada destas informações, o alterar com rapidez uma ou mais das variáveis que compõem o Marketing-Mix, ajustando melhor a oferta à procura.

É bom lembrar outra vez que o Marketing-Mix exige coerência entre os diferentes componentes que integram as 4 variáveis principais. Essa coerência, essa interdependência, essa relação directa exige que qualquer alteração que se faça numa dessas componentes (no produto por exemplo) implique necessariamente mudanças, adequações nas restantes componentes.

Como se viu, no âmbito da acção operacional, o Marketing Externo possui um conjunto de factores

que pode utilizar para conquistar e manter clientes, respondendo melhor que a concorrência às suas necessidades, aspirações e desejos.

2 — PESSOAL — MIX

Terá o Marketing Interno ao seu dispor um conjunto de factores que permitam conquistar e manter (motivados) os trabalhadores (os «consumidores») respondendo às suas necessidades, aspirações e desejos?

Pensamos que sim. Mas isso obriga a que se olhe para o trabalhador não só como «fornecedor» de trabalho, não só como um «recurso» que possamos utilizar, mas sobretudo como um «parceiro» com quem se deve fazer um acordo, uma espécie de «cliente» a quem é necessário «vender» a empresa e a sua organização, e, para os quadros mais qualificados, um «cliente» que pode recusar a oferta da empresa, trocando-a por outra mais vantajosa da concorrência. Finalmente, e como quisemos demonstrar no anterior artigo (Dirigir n. 6), a gestão moderna que assenta o seu desenvolvimento na **produtividade baseada nas pessoas**, que exige, para o sucesso das suas estratégias de marketing, ter pessoal motivado, fortemente mobilizado e considerado como factor estratégico principal, tem que fazer uma «abordagem» aos trabalhadores com o mesmo grau de evolução com que actualmente as empresas com óptica de marketing abordam o mercado e os seus clientes.

É impensável, actualmente, uma empresa pretender conquistar e manter clientes só com base num **produto de qualidade**, descurando os aspectos de marca, embalagem, serviços, garantias, assistência pós-venda, preço adequado, selecção de distribuidores, força de vendas, publicidade, direct-mail, promoções, etc.

É impensável, actualmente, uma empresa pretender conquistar e manter motivados os seus trabalhadores só com base no «produto» tradicional **remuneração (mesmo elevada)**, descurando os aspectos de vantagens sociais, aumentos salariais prévios, carreiras, formação, condições de trabalho, número de efectivos por categoria, clima social, resolução dos conflitos, responsabilização, grau de intervenção, capacidade de propor alterações, liberdade de sindicalização, qualidade das negociações, imagem interna da empresa, comunicação interna.



Tal como no Marketing-Mix, também aqui se depara com um número enorme de variáveis que, consoante a situação concreta de cada empresa, se podem utilizar.

Devemos então fazer um esforço de simplificação, criando 4 categorias principais de factores que constituirão o «Pessoal-Mix».

Como sugestão apresentaremos as seguintes 4 categorias/variáveis que deverão estar relacionadas entre si:

- Política Salarial
- Valorização Social
- Clima Social
- Imagem da Empresa

Tal como no Marketing-Mix (tendo no centro os clientes), a empresa utiliza 4 variáveis para os

conquistar e manter, também no Pessoal-Mix (e tendo no centro os trabalhadores), a empresa utiliza 4 variáveis para os conquistar e motivar. As 2 acções podem ser representadas como se segue:



Também como no Marketing-Mix, a repartição das principais variáveis do Pessoal-Mix em função das 4 categorias é a seguinte:



TRABALHADORES

Assim como os diferentes componentes do «Marketing-Mix» devem evoluir em função das alterações externas, não só em função da evolução das necessidades dos clientes mas também em função dos concorrentes e de outras alterações do contexto (económico, legal, cultural, tecnológico, etc), para manter a competitividade de empresa, também os diferentes componentes do «Pessoal-Mix» deverão evoluir em função das alterações materiais, não só em função das acções dos concorrentes e de outro tipo de evolução que possam influir na mobilização dos trabalhadores, como forma de manter a **competitividade social da empresa**.

Como conclusão, poderemos dizer que:

— «Para a empresa, a frente exterior (Marketing Externo) e a frente interior (Marketing Interno) constituem um só e mesmo combate: a batalha só pode ser ganha, se o for nas duas frentes ao mesmo tempo.»

* Eng. Químico; Marketing Manager da Face/Grupo Centrel

CONHEÇA O



CEDINTEC

*JUDITE AGUIAR

O Centro para o Desenvolvimento e Inovação Tecnológica surgiu em 1982 como instituição que promove o desenvolvimento industrial. Tem a forma jurídica de uma associação privada sem fins lucrativos. No seu Conselho de Administração, estão representantes de LNETI, IAPMEI, DGE, IPQ, DGGM, e do Sector Privado.

As suas receitas provêm de aplicações no mercado financeiro e, também, de transferências de Orçamento do Estado para aplicações em projectos específicos.

A sua principal actividade consiste no financiamento a projectos de desenvolvimento industrial.

LOCALIZAÇÃO/COMO CONTACTAR

As instalações do CEDINTEC funcionam na rua S. Domingos à Lapa, 117, 2º Dto., 1200 Lisboa, podendo-se contactar por:

- Telefone: 60 46 66/60 73 96/60 94 73
- Telex: 66 12 03
- Carta ao CEDINTEC

QUE SERVIÇOS PRESTA

O CEDINTEC financia projectos que se situam nas áreas da Biotecnologia, da Electrónica, da Investigação, do Processo e do Desenvolvimento. O tipo de projectos aprovados — que apenas diz respeito ao sector industrial — é bastante diversificado, não existindo um critério único para a aprovação.

Âmbito de actividades

Sistema de Informação para a Indústria

— Lançamento de uma rede integrada de informação técnica e económica para a indústria (em colaboração com o MIE — Ministério da Indústria e Energia — e com Associações Industriais).

Qualidade Industrial

- criação do programa "Reforço das Estruturas

Privadas do Sistema Nacional de Gestão da Qualidade".

Centros Tecnológicos

- CATIM — Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica
- CTCV — Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro
- CTC — Centro Tecnológico do Calçado

Promoção Industrial

- contactos com outras unidades de apoio tecnológica de carácter privado

Parques Tecnológicos

- promoção de apoio a iniciativas que nesta matéria venham a surgir.

Gestão e Conservação de Energia

- auditorias energéticas

Centros de Desenvolvimento Industrial do Interior CDII'S

- garantia (em estreita articulação com o IAPMEI) do funcionamento das estruturas já existentes nos centros de Informática e Gestão.

Contratos de Desenvolvimento Industrial — CDI'S

- financiamento dos projectos industriais em áreas a referir.

QUEM PODE BENEFICIAR?

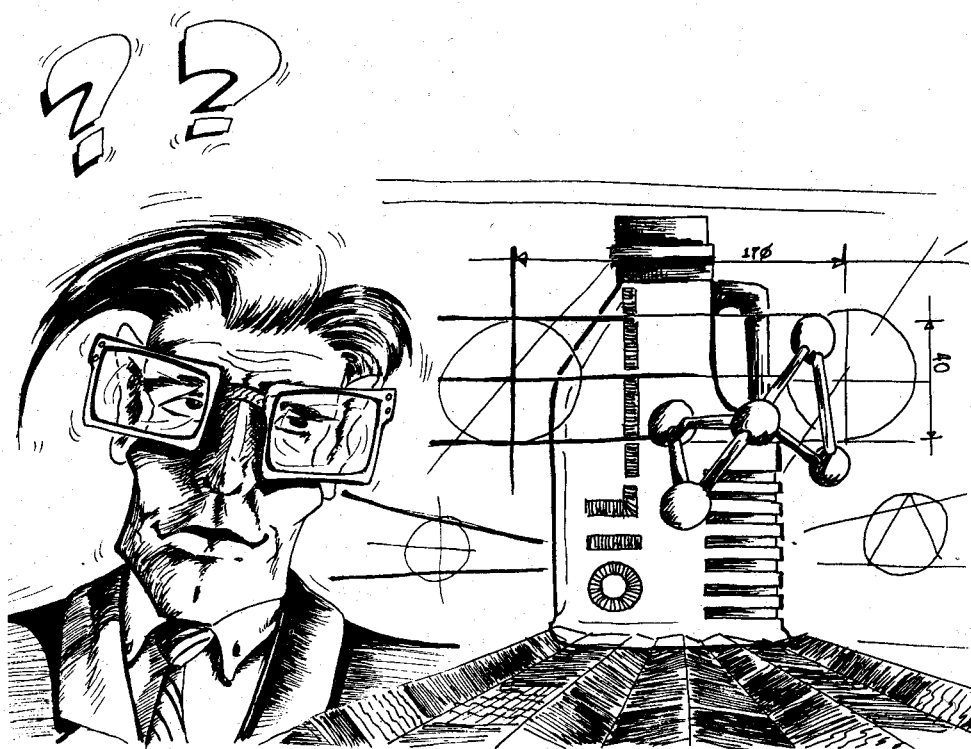
Novos Empresários e Empresas que através dos seus projectos se enquadrem nos regulamentos de acesso aos programas referidos.

Os projectos industriais deverão ser enviados ao CEDINTEC que decidirá da sua aprovação e financiamento.

*Assistente Social

O QUE É A TRIBOLOGIA?

MANUEL MORGADO SEQUEIRA *



Alguns historiadores olham para a obra de Leonardo da Vinci apreciando-o como o supremo artista com um secundário interesse pela ciência e pela engenharia. Outros avaliam-no como engenheiro e cientista cuja visão ultrapassou as possibilidades tecnológicas da sua época e que considerava ser necessário trabalhar e investigar como artista por forma a alterar e melhorar a maneira de viver das pessoas. E aqui começa a dificuldade real em investigar a obra deixada por personalidade tão multifacetada! Na realidade entramos aqui numa verdadeira filosofia da interdisciplinaridade, da qual a **TRIBOLOGIA** é um exemplo concreto na nossa era moderna.

A palavra **TRIBOLOGIA** é um neologismo que deriva da palavra grega "tribos" que significa **atrito**. Ora, já Leonardo da Vinci na sua época desenvolveu estudos e realizou experiências que foram os primórdios do desenvolvimento das teorias do movimento e, em consequência, do atrito e do desgaste.

A importância da fricção e do atrito, bem como das resistências que se opõem aos movimentos, tem sido objecto de estudo ao longo dos anos, mas uma apreciação de seu significado global, de uma forma integrada e lógica, apenas teve lugar mais recentemente.

TRIBOLOGIA é a ciência que se ocupa dos fenómenos, dos materiais e das técnicas respeitantes às superfícies interactuantes em movimento relativo.

Só que o fenómeno físico que designamos por atrito, e que pode ser útil ou prejudicial conforme as circunstâncias, depende e está relacionado com os materiais, com as técnicas de fabrico e de acabamento superficiais, com o meio ambiental, com novas concepções a nível do projecto, com substâncias de interposição, etc., etc..

Estes parâmetros influenciam decisivamente o funcionamento de praticamente todos os equipamentos criados pelo homem para melhorar a sua qualidade de vida e contribuir para o progresso da humanidade. Esta a razão pela qual engenheiros, cientistas, economistas e até mesmo políticos (para dar razão àqueles que

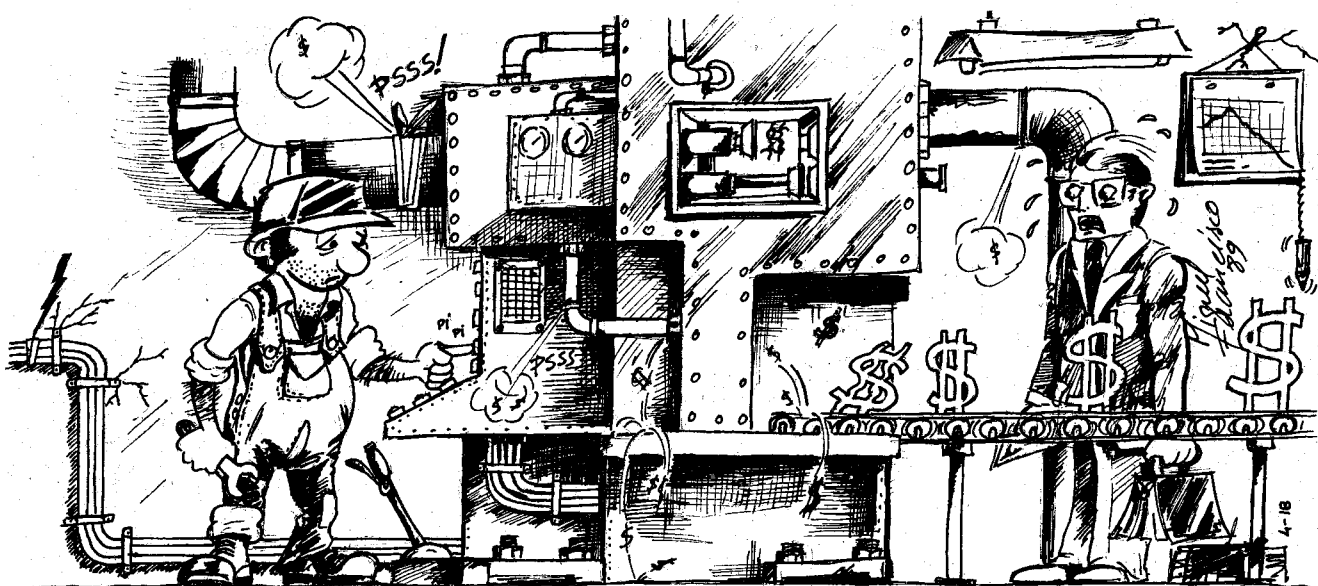
dizem que nas atitudes dos povos tudo é político...) se têm mostrado interessados pelos resultados e consequências dos fenómenos tribológicos.

As máquinas que ajudam na produção e na riqueza de um país podem falhar por **RUPTURA** ou por **DESGASTE**:

- a ruptura é normalmente brusca; espectacular e impeditiva.
- o desgaste processa-se de uma forma lenta, gradual e como tal tende a passar-nos despercebido.

Poderá dizer-se que o engenheiro, especialmente o mecânico, foi preparado para conhecer e dominar as propriedades dos materiais, calcular os órgãos e as estruturas e definir os limites da sua utilização. Essa preparação levá-lo-à à construção de equipamentos que suportarão esforços conhecidos e previsíveis, sem sofrerem a "indignidade" duma avaria prematura que leve a uma paragem total ou a uma destruição definitiva.

Qualquer análise sumária da maioria das avarias e paragens em maquinaria diversa, seja ela em grandes complexos industriais, seja em equipamentos domésticos, automóveis, aviões, comboios, etc., mostrará que elas estão relacionadas com tais superfícies interactuantes — rolamentos, chumaceiras, engrenagens, travões, cames, embraia-gens, vedantes, sistemas hidráulicos, etc. Em resumo, a maior parte dos problemas são "tribológicos". Se os conhecermos e os dominarmos, poderemos evitá-los ou retardá-los. A Tribologia trata por isso de encarar sob uma nova filosofia e de uma forma integrada várias áreas, como:



- Lubrificação e lubrificantes — interpretação do atrito e do desgaste;
- Projecto e cálculo de órgãos de máquinas;
- Metalurgia das superfícies (macro e microestruturas);
- Novos materiais e tecnologias,
- Mecânica dos fluidos: etc., etc..

Assim, há cerca de 22 anos atrás, o então ministro inglês para a Educação e Ciência, Lord Bowden Chesterfield, alarmado com sucessivas paragens de equipamentos nas mais variadas actividades produtivas — sobrecarregando gravemente o orçamento da nação — tomou a iniciativa de criar um grupo de trabalho que analisasse a situação do ensino e investigação no campo da lubrificação e desse um parecer sobre as necessidades da indústria inglesa nesse domínio.

Alguns meses depois, o chamado "Lubrication Engineering Working Group Education and Research" (Grupo de Trabalho de Engenharia da Lubrificação Educação e Investigação), liderado por H. Peter Jost, apresentou um importante relatório que ficou conhecido pela designação "Jost Report". Este grupo de especialistas levou a efeito 10 reuniões restritas e 8 alargadas a cientistas de várias áreas, ouviu para cima de 400 professores de Institutos e Universidades, bem como um grande número de companhias, estabelecimentos de investigação industrial, laboratórios, associações, tanto em Inglaterra como no continente. Uma das mais importantes conclusões, do ponto de vista económico, foi de que, mesmo numa perspectiva optimista, as potenciais poupanças para a indústria britânica, resultante de um trabalho educacional e de investigações nesta matéria, seriam de cerca de 515 milhões de libras/ano. É a partir daqui que nasce a proposta de definir uma nova área científico-tecnológica sob a designação de **TRIBOLOGIA**. De então para cá estas actividades não têm parado de se desenvolver e alargar a novos campos, como por exemplo à Medicina, naquilo que se designou chamar por **BIO-TRIBOLOGIA**. Alguns exemplos característicos desta área são o estudo de próteses para deficientes, juntas sinoviais implantadas, fenómenos de desgaste abrasivo no tecido dentário, mecânica dos fluidos humanos em capilares estreitos, desgaste de válvulas artificiais em cirurgia cardíaca, bem como numa área diferente: a análise da influência para a saúde humana resultante das colónias de microorganismos nos lubrificantes na indústria.

Se em países avançados como nos Estados

Unidos, Inglaterra, Alemanha, Japão, União Soviética existem grupos de Tribologia permanentes, ligados normalmente às Associações Profissionais, noutros de distinto desenvolvimento tecnológico passa-se o mesmo. Citamos como exemplo a Austrália, Israel, Polónia, União Indiana e Espanha.

E em Portugal?

Também aqui algum esforço tem sido desenvolvido no sentido de dar a conhecer esta disciplina. Um grupo de técnicos maioritariamente ligados à indústria petrolífera e alguns professores universitários iniciaram de uma forma regular encontros que se designaram por JORNADAS PORTUGUESAS DE TRIBOLOGIA. Tendo tido o seu arranque em 1980 com as 1^{as} Jornadas, foi com satisfação que em Maio de 1988 organizámos as 4^{as} Jornadas. Entretanto ficaram já como manifestações realizadas as 1^{as} Jornadas Ibéricas em 1983, com sessões em Lisboa e em Madrid, e as 4^{as} Jornadas que tiveram uma forte componente internacional. Por outro lado, as 3^{as} Jornadas foram integradas no 75º aniversário do Instituto Superior Técnico.

A nível do ensino, passou a existir no Instituto Superior Técnico a cadeira de Tribologia no Mestrado em Projecto e Construção Mecânica, na opção Manutenção Industrial. Também o novo curriculum de licenciatura em Engenharia Mecânica passou a incluir o estudo da Tribologia — agora como formação básica para os futuros engenheiros mecânicos.

Existem várias Universidades estrangeiras, nomeadamente em Inglaterra, que integram Institutos de Tribologia.

A NATO, na sua componente de investigação científica, também dedica particular atenção ao estudo dos fenómenos tribológicos.

A nível europeu, realizaram-se com regularidade os congressos denominados "EUOTRIB'S".

Para finalizar este pequeno artigo sobre a Tribologia, diremos que em Setembro de 1969 a "Institution of Mechanical Engineers" anunciou a formação de um comité para a Tribologia. Este comité atribui prémios de reconhecimento a todos aqueles que contribuem com o seu trabalho e investigação para o avanço desta disciplina. Todos os anos são atribuídas medalhas de ouro, prata e bronze aos elementos que mais se destacaram nestes trabalhos.

*ENGENHEIRO MECÂNICO

Assistente convidado no Instituto Superior Técnico.

TÉCNICAS UTILIZADAS NOS CÍRCULOS DE QUALIDADE

DAVID GOMES DA COSTA*



As **TÉCNICAS BÁSICAS** são pouco diferentes de empresa para empresa, de um domínio de actividade para outro e, inclusive, de país para país. Esta convergência notável exprime a adequação de tais técnicas para ajudar os Círculos a resolver os problemas de que se ocupam.

As **TÉCNICAS AVANÇADAS** constituem um ferramental a ser usado pelos coordenadores de um programa de C.Q., pelos quadros e pelos especialistas de diversas áreas, permitindo a estes dar assistência aos Círculos na resolução de problemas mais complexos.

TÉCNICAS BÁSICAS	
DE PESQUISA E INOVAÇÃO	ACTIVAÇÃO MENTAL Q.O.Q.Q.C.P.
DE RECOLHA E SELECÇÃO	RECOLHA DE DADOS ELABORAÇÃO DE QUADROS E GRÁFICOS CATEGORIZAÇÃO
DE ANÁLISE QUANTITATIVA	DIAGRAMA DE PARETO HISTOGRAMAS
DE ANÁLISE QUALITATIVA	DIAGRAMA DE CAUSA-EFEITO
DE CONTROLO	CARTAS DE CONTROLO

TÉCNICAS AVANÇADAS	
ÁRVORES	ORDINOGRAMA ORGANOGRAMA DE TRATAMENTO ÁRVORES DE DECISÃO EIXOS DE NOTAÇÃO
DIAGRAMAS	DIAGRAMA DE VEITCH DIAGRAMA DE EULER DIAGRAMA DE GANT PROGRAMAÇÃO PERT
MATRIZES	MATRIZ DE DESCOBERTA MATRIZ E COMPATIBILIDADE QUADRO DE DECISÕES
TÉCNICAS ESTATÍSTICAS	ANÁLISE ESTAT. DE UMA VARIÁVEL ANÁLISE ESTAT. MULTIVARIÁVEL TÉCNICAS DE AMOSTRAGEM ANÁLISE DA VARIÂNCIA

ALGUMAS TÉCNICAS BÁSICAS

O QUE É UM HISTOGRAMA?

Um histograma é um gráfico de barras que mostra a distribuição das medidas de qualquer característica mensurável. O seu uso permite obter uma visualização da distribuição dos dados disponíveis. Quando se verifica que a distribuição se situa fora dos limites desejáveis, tem-se uma ideia mais clara sobre qual a fase do processo que necessita de acção correctiva.

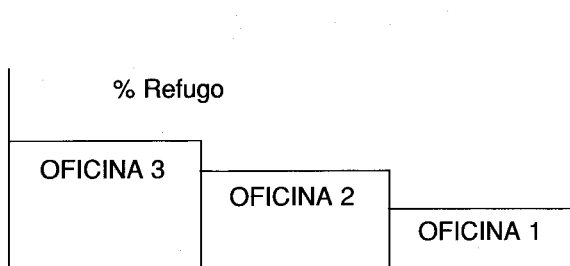
Para além de servir no controlo da fabricação de um produto, o histograma poderá também ser uma ferramenta eficaz em muitas das etapas de tratamento de problemas. Por exemplo, na pesquisa da causa de um defeito, na repartição dos consumos de materiais, na identificação de uma máquina defeituosa de uma linha, etc.

O QUE É A CATEGORIZAÇÃO?

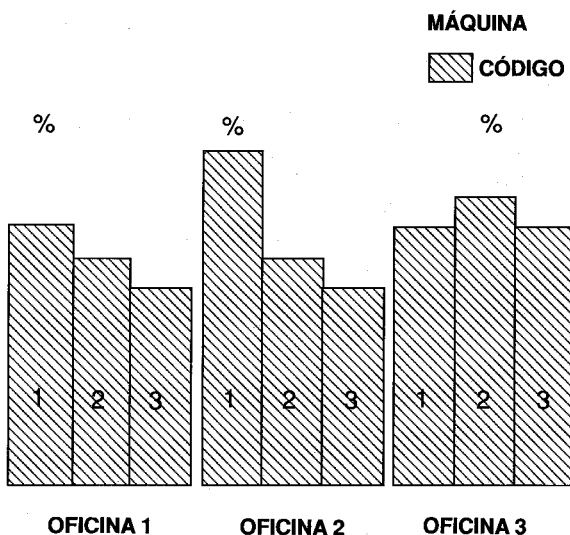
No verdadeiro sentido do termo, a categorização não é uma ferramenta, mas, antes, uma abordagem que pode recorrer a diversas ferramentas. Podíamos defini-la por meio desta frase: "Atenção, um comboio pode ocultar outro". Com efeito, trata-se de estabelecer, para além de um primeiro grupo de dados, as categorias adequadas para pôr em evidência a origem exacta do fenómeno observado.

Quadros de percentagens, curvas, gráficos, histogramas, análise de Pareto, são ferramentas utilizáveis para efectuar uma categorização. Esta pode ser efectuada por oficina, por equipa, por fornecedor, por máquina: a escolha das categorias condiciona o sucesso da pesquisa em curso.

Vejamos um exemplo, a análise dos produtos defeituosos de uma fábrica com três oficinas é figurada em baixo. Perante isto, seríamos tentados a começar a análise pela oficina 3, uma categorização por tipo de máquinas utilizadas em cada uma das oficinas daria um resultado diferente.



Manifestamente é continuando a análise na oficina 2, na máquina 1, que os melhores resultados serão obtidos, conforme se vê na figura abaixo.



O QUE É O DIAGRAMA CAUSA-EFEITO?

O Diagrama Causa-Efeito, também conhecido por Diagrama em Espinha de Peixe, é um método esquemático que exhibe as causas primeiras e colaterais de um problema específico. Todas as ideias são incluídas na "espinha de peixe" à medida que vão sendo mencionadas e aceites.

É certamente a ferramenta mais utilizada pelos **CÍRCULOS DE QUALIDADE**. Ela permite classificar as ideias de activação mental, reflectir em con-

junto sobre um dado suporte, optar sobre certas causas, elaborar planos de experiências, conceber ensaios para quantificar as causas e, sobretudo, pôr em evidência as ligações de causalidade entre vários elementos de um mesmo efeito. O princípio em que se baseia é simples: o **efeito** existente, a ser pesquisado (problema, defeito, eventualmente um dado objectivo que se pretende alcançar), é referido à direita, no extremo de um segmento de recta horizontal; as **causas**, todos os elementos que agem sobre o **efeito**, são classificadas por famílias, sub-famílias e ramificações de uma sub-família. A dificuldade essencial é identificar as famílias; para tal, existe uma mnemónica simples: os 5 M's (Máquinas, Materiais, Mão-de-Obra, Métodos e Meio Ambiente) que na maioria dos casos, contemplam os elementos que podem estar na origem de um dado efeito.

Na sequência deste diagrama, a nova fase consistirá em analisar as causas, seleccionar as mais frequentes, procurar soluções, etc.

COMO É QUE OS GRÁFICOS NOS AJUDAM?

Frequentemente, os dados carecem de sentido até serem conformados em gráficos e figuras que ajudem a interpretá-los.

As representações figurativas são quase sempre melhores do que as palavras, quando se manipulam grandes quantidades de dados.

*Eng. Químico

Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado

— CFPIC —

FÁTIMA SANTOS NUNES*
GORETI AFONSO **

**UM CENTRO QUE COLOCA «A FORMAÇÃO AO SERVIÇO DA INDÚSTRIA
E DOS JOVENS», TRABALHANDO NA «FORMAÇÃO DOS RECURSOS
HUMANOS PARA A INDÚSTRIA DO CALÇADO».**





O QUE É O CFPIC?

O Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado (CFPIC) foi criado em 23 de Dezembro de 1965.

Resulta dum protocolo entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), a Associação dos Industriais do Calçado (APPICAPS) e o Sindicato dos Operários Sapateiros do Distrito de Aveiro.

De início, as suas instalações restringiram-se a S. João da Madeira, zona onde a Indústria do Calçado conhece, desde há muito, uma forte implantação. Posteriormente, o CFPIC alargou a sua actividade a outras zonas do país, onde a produção de calçado assume particular importância, encontrando-se actualmente também em Felgueiras, Oliveira do Douro, Carvalhos, Guimarães e Benedita. Está ainda prevista uma nova delegação em Oliveira de Azeméis. O IEFP comparticipa com 95% das despesas e com 100% do equipamento do Centro.

OBJECTIVOS DO CFPIC

O Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado foi criado com o objectivo de ajudar a desenvolver esta indústria que, na década de 60 enfrentava grandes dificuldades: o método de trabalho era artesanal e assistia-se à necessidade de recrutar técnicos estrangeiros que ensinassem a técnica industrial e a utilização de novas tecnologias.

Desde a origem, o Centro tem vindo a desenvolver vários planos de Formação Profissional, auscultando as necessidades da indústria do calçado.

A evolução e constante aperfeiçoamento da actividade do CFPIC levaram a que hoje seja considerado a melhor escola de Formação que existe na Indústria do Calçado e uma das melhores a nível mundial.

CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR

A indústria portuguesa do calçado conta com cerca de 1098 empresas (das quais aproximadamente 82% são PME'S — com menos de 50 trabalhadores), empregando mais de 40.000 pessoas. Assiste-se a uma forte concentração deste ramo

industrial no Norte do país, nomeadamente nos Distritos de Braga, Porto e Aveiro.

A nível da produção, trata-se de um sector de actividade onde se nota acentuada desigualdade entre a quantidade de calçado que se destina ao mercado interno (30% aproximadamente) e o volume de produção canalizada para lá das fronteiras portuguesas (aprox. 70%). Grande parte das exportações dirige-se ao mercado europeu, no qual se destacam os países membros da CEE. Em 1987, as exportações do calçado corresponderam a 8,2% do total de exportações portuguesas.

Porém, o significativo crescimento desta indústria, principalmente após a segunda metade da década de 70, não é sinónimo dum sector em expansão e sem dificuldades. Na realidade, há que ter em conta a importância das empresas estrangeiras que laboram em Portugal, no ramo do calçado, prestando o seu contributo para engrossar com a sua fatia o volume de exportações registado no sector.

MODERNIZAR O SECTOR

A tónica dominante de actuação do Centro tem sido, desde sempre, a preocupação de minorar as dificuldades do sector e a tentativa de o modernizar.

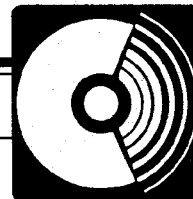
No início da sua actividade, o CFPIC começou por instalar máquinas de costura a motor. Hoje, o sector funciona já com máquinas completamente automáticas.

O Centro tem acompanhado o desenvolvimento das novas tecnologias, tendo já cursos CAD-CAM em funcionamento: CAD no desenvolvimento do modelo; CAM na produção (corte por raios laser).

Em relação ao aumento das exportações que se tem verificado no sector, o Director do CFPIC assegurou-nos que «o Centro acompanha o crescimento em qualidade e em quantidade».

DOS PROBLEMAS DA INDÚSTRIA DO CALÇADO...

A implantação das empresas estrangeiras no nosso país, que utilizam a mão-de-obra qualificada, é o principal problema, pois absorvem grande parte dos ex-estagiários do Centro e canalizam a sua produção para o país de origem. Os seus preços são



tão competitivos quanto os das empresas portuguesas. O custo de mão-de-obra é o mesmo, mas têm a vantagem de dominar os canais de distribuição no estrangeiro. Esta é a grande preocupação do Centro. Conforme nos disse o seu Director, Eng. Octávio Oliveira Duarte, «a partir de 1992 o mercado interno passa a ser o mercado europeu e já não o mercado doméstico». E as empresas de capital estrangeiro são europeias...

...AO PROBLEMA DA FUGA DOS TÉCNICOS FORMADOS PELO CFPIC

O «boom» de crescimento da indústria do calçado no nosso país não teria sido possível sem a Formação que o Centro tem vindo a desenvolver. No entanto, as empresas de capital estrangeiro são as que melhor utilizam os técnicos formados pelo CFPIC: as empresas, com filiais em Portugal, começam por empregar aqui os nossos técnicos, mas posteriormente transferem-nos para a sede, no estrangeiro.

«Há uma grande apetência por parte das empresas por tudo o que o Centro faz em termos de Formação. Não há estagiário algum, de curso algum, que não consiga emprego quando finaliza o seu estágio no Centro» — informou-nos o Eng. Oliveira Duarte.

QUE TIPO DE FORMAÇÃO

Actualmente, o número de indivíduos formados no Centro, por ano, ronda os 2.000.

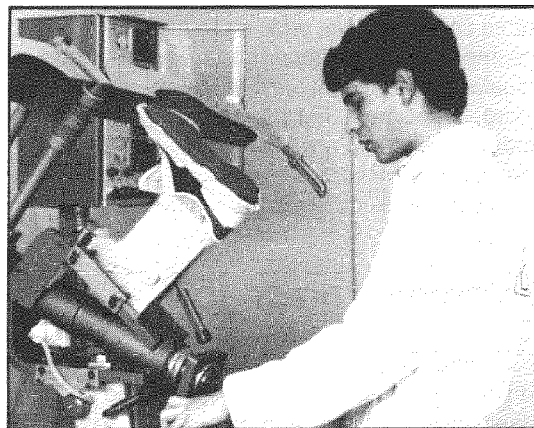
Desde os primeiros estagiários formados para trabalhar com máquinas de costura com motor, passando por aqueles que adquiriram no Centro a preparação necessária para a laboração com todos os outros tipos de máquinas automáticas posteriormente instaladas na indústria do calçado, houve ainda um desenvolvimento da formação em actividades próprias desta indústria como corte, montagem, acabamento, etc., a nível de mão-de-obra directa. Há também cursos para quadros intermédios: formação de encarregados, tempos e métodos, modelação, estilismo, etc.

O Centro ensina todas as profissões da indústria do calçado, desde as de preparação e escolha de

materias-primas até às do acabamento final do sapato.

O Director do CFPIC sublinha o aspecto positivo de o Centro pôr à venda os produtos fabricados pelos estagiários, durante a Formação. Isto não só permite testar a qualidade do trabalho desenvolvido pelo estagiário, como também é fonte de satisfação e motivação no trabalho, pois o formando vê o produto do seu trabalho como produto final.

O Centro, desde a sua criação, deu o maior relevo à formação inicial de jovens ajudando-os a integrarem-se na vida activa, sem deixar de responder aos problemas de reconversão de mão-de-obra,



orientando-se sempre pelas necessidades concretas do sector. O CFPIC criou os seus próprios programas de formação, incluindo a formação em postos individuais de trabalho ou formação por módulos, destinada a responder a necessidades imediatas das empresas. Por exemplo, se uma empresa precisa urgentemente de substituir um trabalhador em determinado posto de trabalho, pode contactar o Centro, o qual dará ao indivíduo a formação que lhe permitirá suprimir a lacuna existente em pouco espaço de tempo.

Além da formação técnica, o Centro proporciona ainda formação sócio-laboral. «O segredo do nosso êxito foi termos criado esta casa de maneira e em tudo semelhante a uma unidade fabril: o horário corresponde aos horários fabris; a disciplina, considero-a mais a sério que numa fábrica; o ambiente é semelhante ao ambiente fabril. Introduzimos melhorias como o 'break-coffee' a meio da manhã e a meio da tarde, que hoje é prática corrente na indústria. De início tivemos dificuldades em conseguir que os industriais percebessem que, fazendo estas pau-

sas, haveria acréscimo de rendimento.» — Explica o Eng. Oliveira Duarte.

INOVAR PARA MUDAR MENTALIDADES

Além das inovações já referidas, o Centro realizou também uma experiência que produziu ótimos resultados e passou a ser prática corrente nos cursos de Formação: primeiro ensina-se a destreza e a rapidez e depois a qualidade. Desta forma, os estagiários «quando chegam à prática estão já tão habituados a fazer as coisas ao ritmo da máquina que conseguem resultados fabulosos. Quem aprende a fazer as coisas devagar muito dificilmente consegue ultrapassar esse ritmo, mesmo tendo muita prática».

O Centro orgulha-se destas suas experiências inovadoras, pois é preciso obter sempre melhores resultados e deixar de lado o apego às formas tradicionais de trabalho. É um passo para o progresso e para o desenvolvimento, pelo que transformar mentalidades é muito importante.

BOAS PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

«Estamos convencidos que este Centro é capaz de vir a ser o Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado para a Europa dos Doze, dentro em breve. Isto não só por mérito próprio, mas também porque esta indústria se está a deslocar para o Sul da Europa e para o nosso país. Naturalmente, a indústria do calçado irá fixar-se aqui.» São estas as palavras do Eng. Oliveira Duarte, o qual ainda nos afirma que, dentro em pouco, o CFPIC terá cursos reconhecidos internacionalmente, pois «estamos a preparar-nos para as exigências da CEE».

O FUNCIONAMENTO DOS CURSOS DO CFPIC

O Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado tem cursos diurnos destinados a indivíduos que abandonaram o sistema regular de ensino e pretendem formação para iniciarem uma profissão no sector do calçado, e a quem é paga uma

bolsa de Formação. O Centro tem ainda cursos pós-laborais, para indivíduos já inseridos no sector e que pretendem Formação para serem promovidos, sendo estes pagos. Existem, ainda cursos pagos pelas empresas, como é o caso do Curso de Manutenção.

Para os cursos de Formação de mão-de-obra directa é exigida a escolaridade obrigatória; para os cursos de Formação para quadros intermédios é exigido como habilitações mínimas o 11º Ano de escolaridade.

ACÇÕES DE FORMAÇÃO DO CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DO CALÇADO

- Novas Tecnologias
- Curso de CAD-CAM
- Curso de Informática
- Curso de Modelistas — Estilistas
- Curso de Modulação
- Curso de Métodos e Tempos
- Curso de Técnicos Auxiliares
- Curso Básico de Encarregados
- Curso de Preparadores
- Curso de Corte de Calçado
- Curso de Pré-Fabricados
- Curso de Fabricação de Palmilhas
- Curso de Montagem Plana
- Curso de Pratik — Califórnia
- Curso de Vulcanizados
- Curso de Acabamento
- Curso de Tecnologia de Colagem
- Curso de Controle de Qualidade
- Curso de Qualidade Industrial
- Curso Integrado de Manutenção
- Curso de Electricidade de Máquinas
- Curso de Pneumática
- Curso de Hidráulica
- Curso de Afinação de Máquinas de Costura
- Curso de Electrónica

PARA MAIS INFORMAÇÕES

podem os interessados dirigir-se:

- a qualquer Centro de Emprego;
- ao CFPIC — Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado

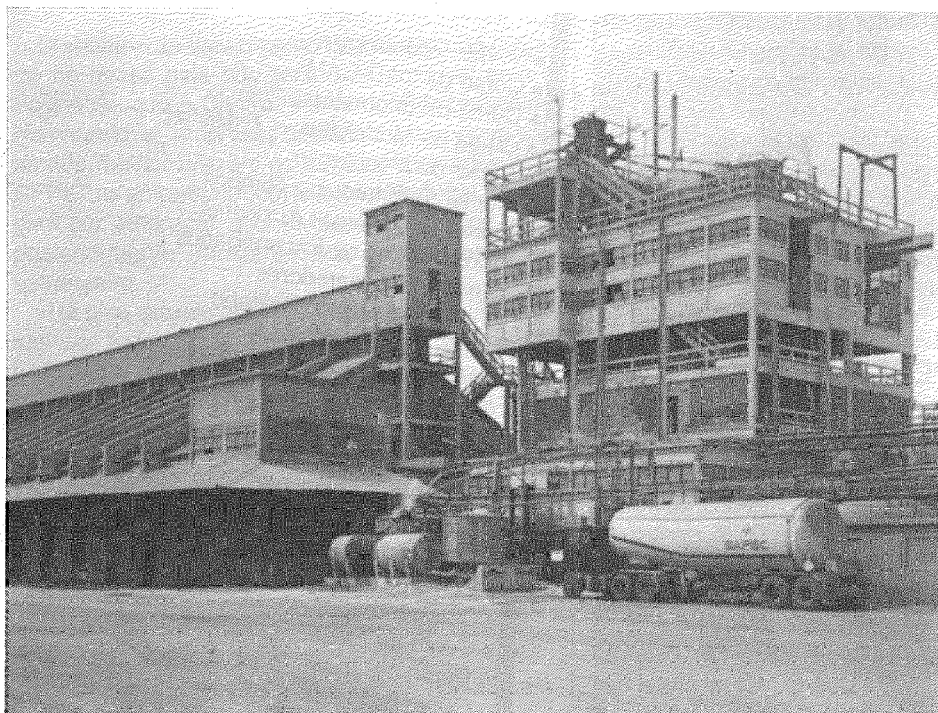
Apartado 13 — telef: 26151/2/3/4
3701 S. JOÃO DA MADEIRA

* Lic. em Gestão e Administração Pública/Gestão de Recursos Humanos

** Lic. em Gestão e Administração Pública

POUPANÇA DE ENERGIA NA SAPEC

ISABEL FIGUEIREDO *



A SAPEC é um complexo industrial situado em Setúbal e que abrange uma área de 140 hectares. Produz uma gama variada de adubos simples e compostos, comercializados a granel ou ensacados, tanto no mercado interno como externo. A sua capacidade Global de Produção é da ordem das 500.000 toneladas anuais.

Graças à tecnologia e aos equipamentos de que dispõe, realiza autonomamente o ciclo completo de fabrico de adubos, sendo a única empresa portuguesa que possui uma unidade susceptível de produzir adubos compactados de alta concentração, o que lhe permite uma posição de liderança nos mercados Português e Internacional.

A SAPEC, como todas as empresas, sentiu a crise energética mundial dos anos 70.

Preocupada com a situação, lançou uma campanha interna original de poupança de energia, de cujos resultados beneficia hoje.

DIRIGIR: Porque surgiu a ideia do lançamento da campanha de Poupança de Energia?

SAPEC: Nasceu da constatação dos elevados custos de energia, bem como da perspectiva do seu aumento resultante da política da OPEP.

Por outro lado, tínhamos conhecimento de trabalhos de Economia de Energia em desenvolvimento nalguns países ocidentais e dos apelos da Direcção Geral de Energia (D.G.E.) para disciplinar o consumo de energia na indústria Nacional, criámos o nosso próprio projecto.

Assim, em 1982 demos os primeiros passos no sentido de se efectuarem Acções de Economia de Energia.

DIRIGIR: O que foi esta campanha?

SAPEC: A Administração da Empresa criou um grupo de trabalho, constituído por um elemento de cada área de actividade, bem como pelo responsável pela Energia e Flúidos, com um coordenador responsável que depende directamente do director do complexo fabril.

Este grupo de trabalho, designado Comissão de Conservação de Energia (CCE), desenvolveu as seguintes acções:

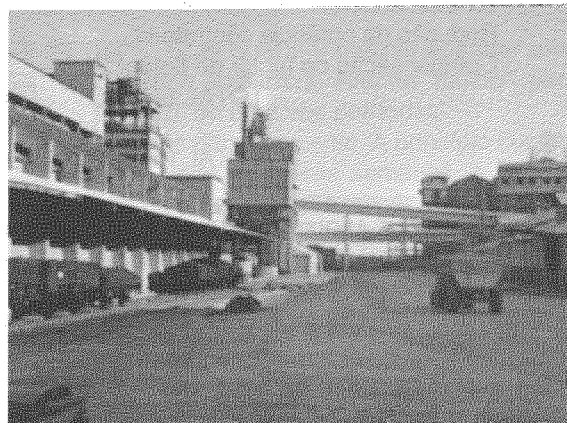
- Levantamento da situação com vista a poder dispor de elementos para actuar.
- Promoção de reuniões com grupos alargados de modo a, por um lado, interessar, envolver e motivar círculos cada vez maiores para o problema da Energia e, por outro lado, constituir um caderno de ideias ou sugestões para futura aplicação.
- Estabelecimento de um contrato (1983/84) com uma firma inglesa (FEC) apoiada numa empresa portuguesa (Lusotecna) para fazerem uma auditoria energética e apresentarem um programa de Gestão de Energia aprofundado e desenvolvendo todo o trabalho já efectuado.

DIRIGIR: Que alterações foram efectuadas?

SAPEC: As acções desenvolvidas tiveram como objectivo modificar circuitos, equipamentos e o próprio processo de produção, através de simples actos de gestão, de que damos alguns exemplos:

- Maximização da utilização de vapor resultante da fabricação de Sulfato de Amónio, na fabricação de Fosfato de Amónio.

- Eliminação dos reaquecedores de Amónio por alteração dos circuitos.
- Isolamento de tubagem de vapor onde se verificou ser necessário, nas instalações de utilização e nas linhas de transporte.
- Colocação fora de serviço de uma linha de vapor que se veio a revelar desnecessária.
- Isolamento de tubagens de fuel-oil e de água quente na central de vapor.
- Modificação dos circuitos de abastecimento e de retorno de fuel-oil às caldeiras e de captação de ar quente.
- Instalação de controlo de nível nos tanques de água de abastecimento às caldeiras e de controlo de temperaturas nesses tanques e nos depósitos de fuel.
- Colocação em carga das linhas de vapor apenas quando fosse preciso.
- Compra e instalação de medidores de vapor, água e energia eléctrica onde se entendeu ser necessário com vista a desenvolver uma mais eficaz gestão das instalações.
- Eliminação da componente de energia reactiva na factura de energia eléctrica.
- Redução da potência contratada com a EDP por se concluir que tal era possível e desejável.
- Encorajamento do desvio de consumos para as horas de vazio, a fim de se obter um melhor diagrama de cargas e uma optimização de custos.



DIRIGIR: Que resultados foram obtidos?

SAPEC: Os resultados obtidos foram bastante interessantes pois desde o arranque das Acções, em Outubro de 1984, até Dezembro de 1985, o valor das economias ascendeu a 54.700 contos a preços de 84.

Como ilustrativo dessa situação apresentamos o seguinte quadro:

ECONOMIAS REGISTADAS SÓ EM 1985**VAPOR**

Fosfato de Amónio (Desvio entre o orçamento — 820 kg/T — e o Realizado — 108 kg/T.)	15.400 contos
Sulfato de Amónio (Desde o estimado — 120 kg/T e o realizado — 74 kg/T	3.800 contos
Rações (Isolamentos-linha e internos)	1.500 contos
Azotados (Isolamentos-linha e internos)	2.000 contos
Gestão do Funcionamento da rede distribuição	5.400 contos
Colocação fora de serviço de conduta de Ø 150 mm	1.100 contos
Utilização de amoníaco líquido no prato granulador	800 contos
Conjunto de acções na casa das caldeiras	3.700 contos
TOTAL VAPOR	33.700 contos

ENERGIA ELÉCTRICA

Incremento da moagem de fosforite, período nocturno	700 contos
Anulação de bombas Fosfato de Amónio e Superfosfatos	1.200 contos
Utilização alternativa de apenas 1 dos transformadores da Sub-estação	700 contos
Redução da potência contratada	1.400 contos
Compensação do factor de potência	3.400 contos
TOTAL ENERGIA ELÉCTRICA	7.400 contos

TOTAL DE ECONOMIA EM 1985 41.100 contos

ORGANISMOS QUE APOIAM A POUPANÇA DE ENERGIA

- DIRECÇÃO-GERAL DA ENERGIA R. da beneficência, 241 1093 LISBOA CODEX
- COMISSÃO DO PROGRAMA VALOREN Av. D. Carlos I, nº126-7º 1200 LISBOA
- INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS R. Rodrigo da Fonseca, 73 1297 LISBOA CODEX

*Psicóloga

CARTA ABERTA A UM TRABALHADOR QUE FUMA



Vou ser muito franco consigo. Você fuma, por enquanto. E, pelo menos, um maço de cigarros por dia, não é assim?!... Durante dezoito anos também foi essa a minha dose diária de **nicotina, monóxido de carbono e alcatrão**... Felizmente, hoje já não fumo.

Também sei que você sabe que o tabaco mata. É isso, **mata!** Para quê estarmos com eufemismos, como é o caso dessa envergonhada advertência oficial de que "o uso do tabaco pode prejudicar a saúde"?!... Mas, mais importante, também sei que você quer deixar de fumar. Já o tentou várias vezes. "Não é fácil", concordo consigo. Eu andei anos e anos a prometer a mim próprio que "desta vez é que

é de vez"!... Qual quê! Foi preciso apanhar uma estúpida virose e ficar oito dias de "molho", para largar o vício... de uma vez por todas!

Ora já lá vão dois anos e tal. A princípio custou. Se custou!... Nas primeiras semanas, a temível "síndrome da abstinência" é de pôr uma pessoa a trepar pelas paredes!... Mas depois você fica orgulhoso de ter conseguido vencer a dependência em relação à nicotina. Que, há quem o diga, seria até pior que a dependência em relação a drogas fortes como a heroína!... e sobretudo começa a sentir-se bem na sua pele. A dar outro valor à vida e à saúde. A dar mais saúde à vida. A sentir pena do pobre

"cowboy" que fazia o anúncio dos tais cigarros mais vendidos do mundo e que se reformou cedo por já não poder com uma gata pelo rabo... (Coitado, morreu há dias com um cancro no pulmão!).

Enfim, também sei que as coisas lá na empresa não correm pelo melhor. Pelo menos na sua sala de trabalho, tabagistas e anti-tabagistas já deixaram de se falar... Para quem é chefe de grupo como você, o raio do cigarro só lhe traz amargos de boca...

Por tudo isto, eu gostaria de poder ajudá-lo. Sou sociólogo e trabalho na área da saúde. Ex-fumador mas tolerante em relação aos tabagistas, começo por lhe manifestar a minha compreensão e preocupação. Compreensão porque fuma, preocupação porque ainda não conseguiu deixar de fumar.

Quem fuma tem as suas razões, uma história, uma desculpa. Há quem fume e não trabalhe. Há quem trabalhe e fume. Destes últimos fala-se pouco. Fala-se dos fumadores em geral. É a esses que se dirigem as campanhas anti-tabágicas. De uma perspectiva quase sempre **médica, culpabilizante e até repressiva**... "Fumar é um perigoso estilo de vida! O cigarro ou a vida! A escolha é sua!"... Certo, mas raramente se associa o tabaco ao **trabalho**, às **condições de vida no trabalho**!

Sabe ao que me refiro: tarefas monótonas, trabalho nocturno ou por turnos, sobrecarga física ou mental, risco de acidente de trabalho, problemas salariais de promoção, relações de trabalho "pobres", conflitos interpessoais, pouca motivação e satisfação, etc.

Tudo isso, associado aos outros problemas do dia-a-dia, causa-nos grande tensão e estimula o consumo do tabaco, com o consequente aumento de riscos para a saúde de quem trabalha.

No fundo, não vale a pena enganarmo-nos a nós próprios a discutir se **é o trabalho ou é o tabaco que mata**. As vítimas, com que se fazem as estatísticas, somos todos nós, os que trabalham e os que fumam... Mas é bem possível que o trabalho mate mais (e mais depressa) os trabalhadores que fumam!

Quantos portugueses fumam? 4 em cada 10 homens, 1 em cada 10 mulheres... Infelizmente estes números tendem a aumentar, nomeadamente entre os homens das classes populares, as mulheres, os adolescentes e os jovens de todas as classes sociais.

Entretanto, o objectivo da Organização Mundial de Saúde para a região da Europa é conseguir que, até 1995, todos os Estados Membros realizem

importantes progressos no que diz respeito aos comportamentos favoráveis à saúde: fazer uma alimentação equilibrada, não fumar, fazer exercício físico, controlar o stress... Um objectivo que só poderá ser alcançado, no caso de um país como o nosso, se se conseguir baixar para 20% a população de fumadores e reduzir em 50% o consumo nacional de tabaco!

Por outro lado, dizem as estatísticas que um **homem de 35 anos** de idade, que fume **25 cigarros por dia**, terá **menos 5 anos de vida** que um outro, da mesma idade, não fumador. É o seu caso, caro leitor! Ora já reparou que em cinco anos você fuma em média **36.500 cigarros**? Só a preços médios actuais (1 maço = 147\$50) você paga, em cinco anos, **cerca de 300 contos**, mais de metade dos quais vão parar aos cofres do fisco...

É evidente que como consumidor você perde: compra cada vez mais caro **um produto que não presta**. E sobretudo **que mata, lenta e insidiosamente**. Feitas as contas, por **cada cigarro que você fuma, são 10 minutos de vida** que perde... Valerá a pena? Eu pessoalmente, já cheguei à conclusão de que não, de que não vale a pena. Por isso deixei de fumar. E você? É agora a sua vez, agarre-me bem essa oportunidade!...

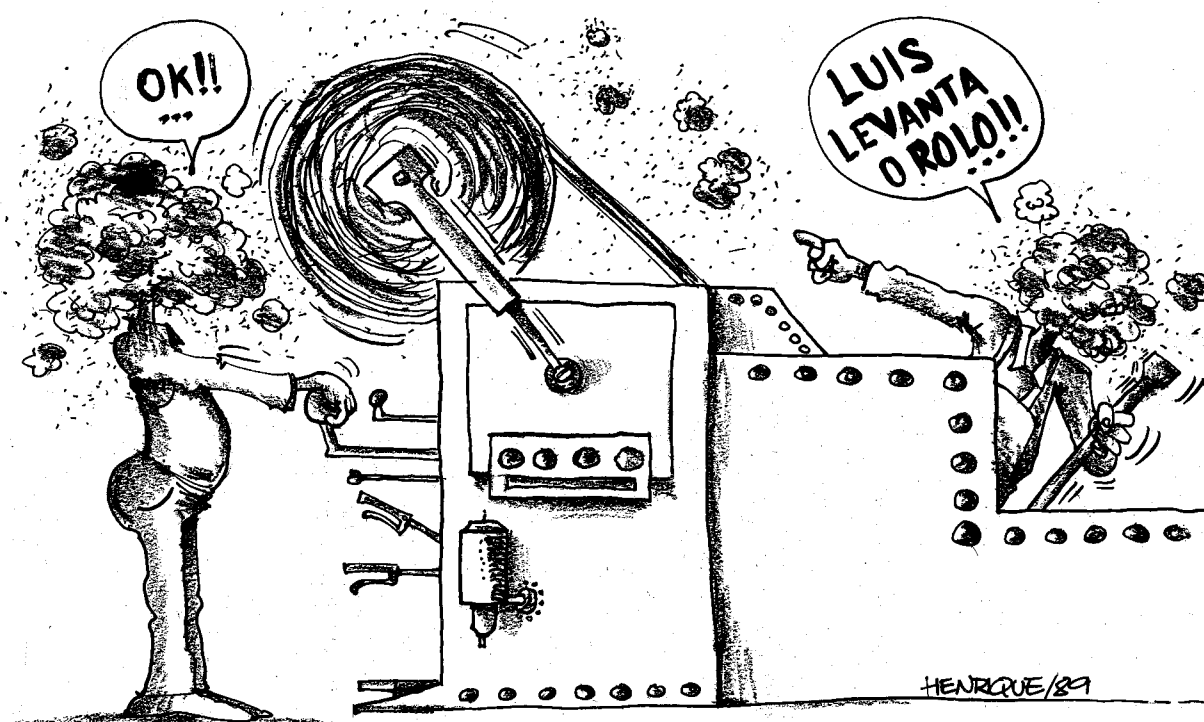
Cordialmente,
LUÍS GRAÇA



* Sociólogo

AS POEIRAS NA INDÚSTRIA TEXTIL

ADAPTAÇÃO DA «DIRIGIR» *



— Prevenção contra as poeiras —

Sabe-se que as poeiras têxteis desencadeiam sintomas e provocam doenças respiratórias crônicas. Essas poeiras derivam da utilização de fibras vegetais, como as do algodão, linho, cânhamo mole, juta, abacá e fórmio.

Já a fabricação e o tratamento das fibras artificiais não comportam o risco de afecção respiratória.

São as seguintes as doenças profissionais mais frequentes causadas pelas poeiras têxteis:

A FEBRE DAS FIAÇÕES

Sofrem desta doença as pessoas que são expostas pela primeira vez às poeiras de algodão ou de linho, ou as que já não estavam há muito tempo expostas a essas poeiras. No primeiro dia de trabalho manifestam-se arrepios, normalmente após o regresso do trabalhador a casa. Desenvolve-se um estado febril, atingindo temperaturas entre os 37º e os 40ºC, que desaparece habitualmente na manhã seguinte. A febre é frequentemente acompanhada de dores de cabeça e, algumas vezes, de hemorragias nasais, náuseas e vômitos.

Durante mais algumas noites, o trabalhador pode ainda sofrer de ligeiros acessos de febre e ter uma sensação de grande fadiga.

Devido à natureza temporária e à benignidade dos sintomas após o primeiro dia de exposição, esta doença é geralmente descurada e ignorada pelos trabalhadores. A sua causa é desconhecida ainda hoje.

A TOSSE DOS TECELÕES

É uma doença detectada entre os trabalhadores das secções de tecelagem que manipulam fios com bolor.

Supõe-se que a causa reside nos cogumelos que se desenvolvem nos fios de grande calibre conservados húmidos para permitir a tecelagem. Não é uma afecção generalizada pois é esporadicamente verificada e pode ser combatida eficazmente.

BISSINOSE

Doença chamada bissinose (do grego "bussos", que significa tela de linho ou de linho fino). Esta afecção é caracterizada por sintomas de constrição torácica e de dificuldade respiratória. É provocada pelas poeiras de algodão, linho e cânhamo mole.

Inicialmente, os sintomas característicos da constrição torácica surgem no dia do regresso ao trabalho após o descanso semanal. Nos países onde o descanso semanal abrange tradicionalmente o sábado e o domingo, isso produz-se na segunda-feira.

Estudos recentes mostram que estes sintomas

podem aparecer durante o primeiro ano de exposição.

A sensação de constrição ou embaraço respiratório é geralmente sentida no meio ou no fim do trabalho, desaparecendo rapidamente logo que o trabalhador deixa o seu local de trabalho.

Na terça-feira já o trabalhador não apresenta sintomas mas, à medida que a doença evolui, a constrição pulmonar e a falta de ar pioram e prolongam-se até terça-feira. Depois vai-se prolongando pelos dias seguintes.

Mais tarde, o trabalhador pode estar gravemente afectado todos os dias de trabalho e sofrer permanentemente de uma significativa limitação de esforço. Apresenta também uma diminuição sensível da capacidade respiratória. O seu estado não melhora quando cessa a exposição à poeira.

O diagnóstico pode ser facilitado por um controlo médico regular que permita descobrir e registar os sintomas precoces.



É necessário consultar o médico do trabalho a fim de se estabelecer um diagnóstico correcto e determinar a prevalência da doença para se poder detectar esta doença profissional e proceder ao tratamento adequado.

O TABACO E A POLUIÇÃO

A relação entre o uso do tabaco e as afecções respiratórias está hoje bem identificada. Para além do cancro de pulmão sabe-se hoje que o uso do tabaco é uma das causas principais das bronquites crónicas. Inquéritos realizados a trabalhadores do

algodão provaram que os fumadores correm um risco maior de serem afectados pela bissinose.

Os trabalhadores expostos ao risco e nomeadamente os que apresentam sintomas de bissinose devem ser aconselhados a não fumar.

Na medida do possível, deve-se empregar, nas secções que não estão conformes às normas de higiene em matérias de poeiras, os trabalhadores que não fumam, ou que fumam pouco, de preferência aos que fumam muito ou moderadamente.

EFEITOS NÃO ESPECÍFICOS DAS POEIRAS TÊXTEIS

As poeiras espalhadas quando do tratamento dos cânhamos duros, tais como o fórmio, o abacá e o sisal, não provocam bissinose. Mas em concentrações fortes, exercem um efeito irritante e provocam sintomas de tosse e de expectoração bem como uma diminuição da capacidade pulmonar durante a exposição às poeiras.

Embora estas poeiras tenham efeitos menos graves que as do algodão, linho e cânhamo mole, devem ser adoptados os mesmos princípios previstos para a bissinose, embora possam ser menos rigorosos.

É igualmente desejável o controlo médico dos trabalhadores expostos às poeiras das fibras duras.



Prevenção das Afecções Respiratórias

LUTA CONTRA AS POEIRAS

Existem três métodos principais para lutar contra as exposições às poeiras têxteis que provocam afecções respiratórias:

O primeiro consiste na eliminação, ou redução, na fonte dos agentes biologicamente activos contidos na poeira.

O segundo consiste em baixar, nas secções, as concentrações das poeiras em suspensão que contenham o agente ou agentes em questão.

O terceiro traduz-se na aplicação de aparelhos respiratórios.

Quanto ao primeiro, não se conhece ainda o agente ou agentes biologicamente activos que provocam a bissinose. Esses agentes estão contidos nos detritos das plantas e não nas fibras têxteis.

Se, por exemplo, na indústria algodoeira, a matéria vegetal estranha pudesse ser retirada aquando do destaque, ao mesmo tempo que os grãos, o problema da bissinose nos trabalhadores do algodão poderia ser resolvido.

Actualmente não existem meios mecânicos de extrair os detritos da planta antes ou logo após a colheita do algodão.

Sabe-se que os agentes activos da bissinose são solúveis na água. É economicamente possível e tecnicamente aceitável submeter o algodão bruto a um tratamento ao vapor e trabalhá-lo seguidamente. Parece ser essa a maior possibilidade de fazer desaparecer, na fonte, o agente da bissinose.

Quanto ao segundo, a diminuição das concentrações de poeira depende de uma melhor concepção da fabricação, da implantação das máquinas, da ventilação por aspiração dos locais de trabalho, de uma ventilação e de uma filtragem de todo o ar em circulação.

Muitas fábricas têxteis recorrem a um ou mais desses métodos para as secções com ar condicionado. Mas terão de ser seriamente melhoradas para que se possa baixar as poeiras a níveis aceitáveis.

É necessário um especial cuidado quanto à recir-

culação do ar aspirado, que é geralmente feita para reduzir os custos do aquecimento. Regra geral, o ar recirculado pode ser eficazmente filtrado ou misturado com ar fresco de modo a conter o mínimo de partículas.

Quanto ao terceiro, pode vir a ser necessário recorrer a respiradores ou máscaras de protecção para completar os dispositivos de prevenção acima mencionados para assegurar uma protecção durante a instalação, a manutenção ou a reparação desses dispositivos. Também devem ser utilizados respiradores pelos trabalhadores que vão trabalhar, durante períodos curtos, numa secção onde a concentração de poeiras é elevada. Mas não devemos esquecer que são incómodos e por isso pouco utilizados.

c) que sofram de tuberculose.

Há ainda que recrutar para os trabalhos deste género preferencialmente os não-fumadores e aconselhar os trabalhadores a não fumarem.

Os exames periódicos permitem detectar os trabalhadores sensíveis às poeiras. Devem ser transferidos de secção, antes que se produza uma invalidez importante, de modo a não estarem expostos às poeiras ou ocupados em trabalhos menos poeirentos.

O exame sistemático de grupos de trabalhadores é também um meio útil de controlar a eficiência das medidas de prevenção e de detectar as secções onde essas medidas têm de ser melhoradas.

O intervalo entre os exames periódicos depende da importância do risco. Quando a norma de higiene é ultrapassada ou quando o risco é mais elevado o



VIGILÂNCIA MÉDICA

A vigilância médica pode servir para descobrir os indivíduos particularmente sensíveis às poeiras ou que são susceptíveis de o ser. Ela permite evitar que a doença provoque uma invalidez permanente nos trabalhadores.

A vigilância médica comporta os exames de admissão, os exames periódicos e os testes da função respiratória.

O **exame inicial** deve ser efectuado antes da admissão do trabalhador ou, em caso de impedimento, tão depressa quanto possível após a admissão.

Tem por finalidade a não colocação, nas secções onde existe um risco certo de bissinose ou noutros trabalhos que comportem concentrações elevadas de poeira, dos trabalhadores:

- a) que sofram de asma;
- b) que sofram de bronquite crónica que a exposição às poeiras têxteis possa agravar;

intervalo máximo deve ser anual. Nos outros casos o intervalo não deve exceder os três anos.

Ninguém deve ser aconselhado a deixar o seu emprego por razões de saúde sem que estejam resolvidas as consequências sociais de uma mudança. Todavia, deve ser sugerido aos trabalhadores que apresentem sintomas evidentes de sensibilidade sem efeitos crónicos, ou de efeitos crónicos ligeiros, que aceitem a mudança para um posto de trabalho de risco menor. Quanto aos afectados por bissinose adiantada, devem ser aconselhados a encontrar um emprego que não comporte qualquer risco de afecção respiratória.

A erradicação total da bissinose pela supressão das poeiras tóxicas ainda não é possível. Entretanto, uma boa combinação de medidas de controlo do ambiente e da vigilância médica, impedirá que numerosos trabalhadores estejam expostos ao risco de uma invalidez permanente e grave.

*Adaptado da "Revista Técnica do Trabalho"

COMPUTADOR A Asa do Falcão

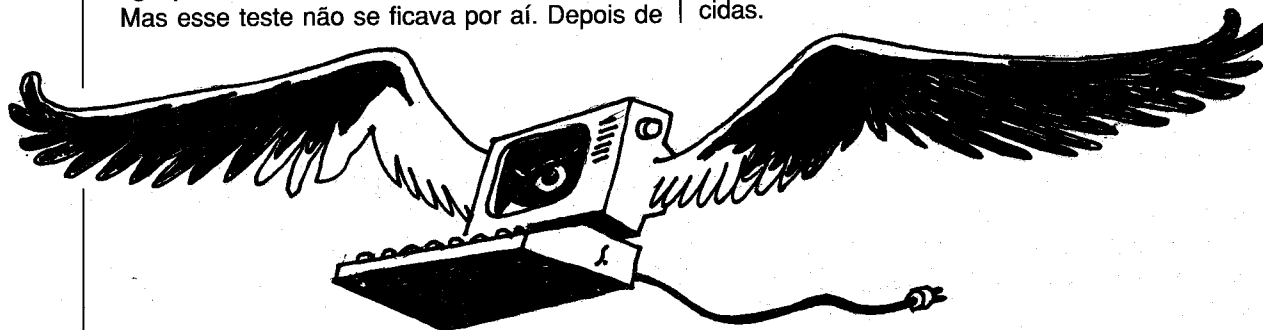
Nada pode parecer mais distante da frieza dos circuitos electrónicos de um computador do que a pujança e vigor natural da asa de um falcão. Para alguém que já tenha observado a ave caçadora erguer o seu voo livre e orgulhoso, no céu azul das montanhas, será difícil, senão mesmo impossível, associá-la ao domínio silencioso e inflexível de um computador sobre o seu habitat natural - o escritório.

De um estudo levado a cabo por uma revista norte-americana sobre a eficiência na locomoção das várias espécies animais resultou uma lista na qual as variedades estudadas eram classificadas por ordem decrescente do número de calorias dispendidas por milha percorrida. O falcão, graças à estrutura forte e aerodinâmica das suas asas, era a primeira espécie na lista, sendo seguido de imediato pela águia careca e a uma certa distância, pela gazela. O homem surgia para o fim, acima do 40.º animal da lista.

Mas esse teste não se ficava por aí. Depois de

putador deve ser visto como um "magnificador de potência" das nossas células cinzentas.

Deixem-me explicar-vos isto melhor. As rodas, os pedais e a corrente de uma bicicleta são obsoletos se não houver ninguém abancado no selim a "dar o corpo ao manifesto"; da mesma forma o teclado, a memória central e o monitor de um computador não serão mais do que enfeites de secretária se não tiverem um cérebro a fazê-los funcionar. Contudo, a bicicleta pode fazer um homem percorrer com facilidade distâncias inimagináveis quando a pé e também o computador, permite ao cérebro humano processar quantidades de informação que, de qualquer outro modo seriam perfeitamente insustentáveis. Esta máquina, não vive sem a "faísca" humana; mas, dada essa faísca, ela pode substituir em tudo o cérebro humano, aumentando a sua velocidade e eficiência para escalas nunca dantes conhecidas.



"humilhar" a espécie humana através da comparação das suas faculdades naturais com as de espécies mais dotadas, estudava como os vários meios de locomoção inventados pelo homem supriam estas falhas da Mãe Natureza. A conclusão foi gratificante: um homem, de bicicleta, gasta no percurso de uma milha, quase metade das calorias que o falcão exige para a mesma distância.

A relação de tudo isto com a informática, intrigado leitor, está na ideia de que o computador deve ser para as nossas faculdades mentais exactamente o que os modernos meios de transporte são para as nossas capacidades físicas. Falando caro, o com-

Serve tudo isto para concluir, que ninguém pode sentir-se preparado para a vida profissional do amanhã sem pelo menos ter uma noção, mesmo que vaga, de quais são as potencialidades de um computador.

Não pretendo com isto que todos tirem um curso rápido de engenharia de sistemas; o que é importante é desmistificar o bicho, e perder-lhe o medo. Daqui a dez anos, quem dominar o computador não terá necessariamente consigo toda a força da asa do falcão; mas quem o recear será seguramente presa fácil para outras aves de rapina.

Pedro Morais Leitão
Estudante de Gestão da UCP

SALDOS BOA OU MÁ GESTÃO? *

ARMANDO NUNES DIAS **

1 — DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA

Numa determinada população, há diversas características comuns pelas quais podemos agrupar os seus elementos e classificá-los.

Para o caso que pretendemos desenvolver, a característica que nos interessa é a de alguns desses elementos da população poderem vestir o mesmo tamanho de um determinado modelo.

Esta característica não significa que todos os elementos da mesma classe são iguais, mas sim que os podemos designar por um dado comum, neste caso, o que chamamos de tamanho.

Embora matematicamente o conceito acima afluído ainda possa ser desenvolvido, para o objectivo actual, o tratamento dado anteriormente é suficiente.

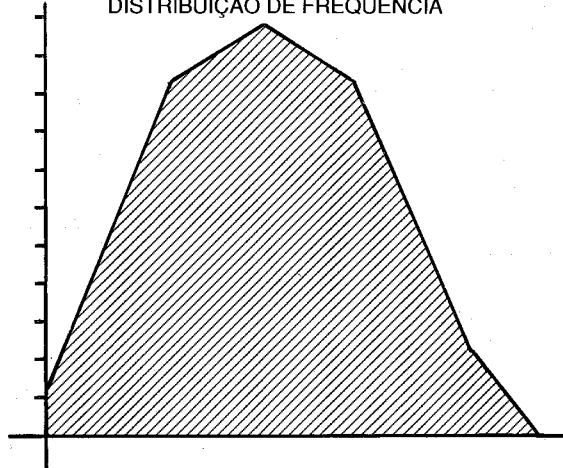
A frequência de tamanho é, pois, a ordenação em classe de tamanhos dos indivíduos que compõem uma dada população.

Exemplo

tamanho 36	200 pessoas
37	500 pessoas
38	800 pessoas
39	900 pessoas
40	700 pessoas
41	300 pessoas
42	200 pessoas
total.....	3500 pessoas

Se representarmos esta frequência de tamanhos num eixo de coordenadas cartesianas, em que no eixo das ordenadas representamos a quantidade de pessoas e no eixo das abcissas representamos os tamanhos, obteremos uma curva com o seguinte formato:

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA



2 — SABER COMPRAR, SABER VENDER

Não sendo, pois, os elementos de uma população distribuídos uniformemente numa determinada área, toda a indústria e comércio que baseia a sua produção em classes de tamanhos, tem que prestar bastante atenção a este dado.

Admitamos que um determinado comerciante tem uma loja de pronto-a-vestir na área onde vive a população do exemplo anterior.

Se esse comerciante pensar que pode vender 20 peças de uma cor de um determinado modelo, como deve ele fazer a sua encomenda à indústria, de modo a que no final da colecção não lhe sobrem peças em tamanhos dificilmente vendáveis?

Distribuindo essas 20 peças de acordo com a frequência de tamanhos da população do exemplo anterior, teremos:

tamanho 36	1 peças
37	3 peças
38	5 peças
39	5 peças
40	4 peças
41	2 peças

total..... 20 peças

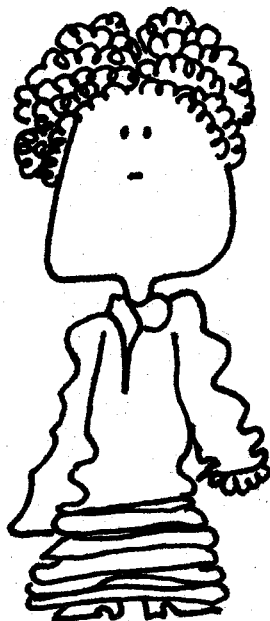
Significa isto que, se o comerciante comprar 1 peça do tamanho 42, mas só estimar que venderá 20 peças no total arrisca-se a não vender essa peça do tamanho 42, no tempo e pelo preço correctos, mas ter de recorrer aos ditos saldos, com prejuízos inerentes.

3 — OS SALDOS E AS SUAS CONSEQUÊNCIAS

Havendo um objectivo comum tanto na indústria de confecção como do comércio, em vender mais e melhor, com a plena satisfação do público consumidor, a colaboração e diálogo entre as duas partes deve ser frequente e complementar para que a qualidade do serviço de vendas melhore constantemente.

Um passo importante será a estatística de vendas feita pelo comércio, não só dos tamanhos vendidos, como dos tamanhos que não se venderam.

Cada loja deveria fazer esta estatística e utilizá-la como base para as suas encomendas à indústria. A comparação sucessiva da evolução por tamanhos das vendas de cada loja, é uma das melhores bases



para de um modo científico efectuar a gestão das compras e "stocks".

A discordância entre a procura e a oferta causa assim o aparecimento dos SALDOS.

O saldo nunca pode ser encarado como uma oportunidade de redução de "stocks" e de imobilizados. Este conceito provoca as seguintes consequências :

a) — No consumidor, a hesitação entre a compra na época própria do modelo desejado e a espera pelos saldos em que possivelmente obterá o mesmo modelo ou semelhante por menor preço embora com o sacrifício da desactualização.

b) — Na marca, que vê os seus modelos reduzidos, a mercadoria desclassificada, degradando a imagem de qualidade e prestígio em que tanto investiu.

c) — Na indústria e comércio que vêem baixar os seus lucros de um modo altamente penalizante.

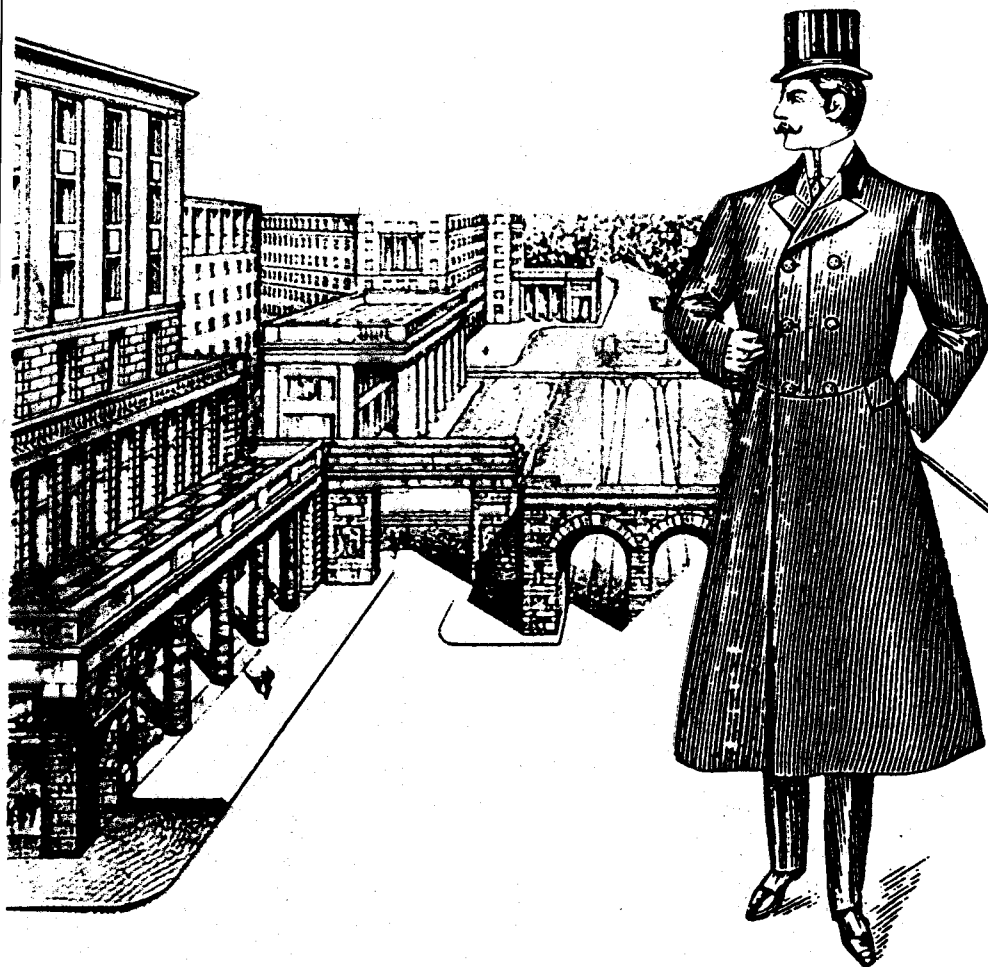
A qualidade abarca muitos conceitos e no momento em que a qualidade é moda, oferecemos ao consumidor a qualidade do nosso serviço.

*Publicado na revista VESTIR, nº21. Transcrição autorizada

**Do Conselho Técnico — Pedagógico do CIVEC

O DIAGRAMA DE PARETO

PEDRO REIS SANTOS*



Numa pequena cidade no norte de Itália, PARETO, havia um professor a quem os estudantes chamam o **Marquês de Pareto**. A ele devemos uma contribuição útil:

O DIAGRAMA DE PARETO

Há quem lhe chame a análise **ABC**. A sua aplicação é muito simples e o seu poder enorme. Responde a questões como estas: Como estabelecer um plano para controlar os artigos em stock? Como tomar medidas para melhorar a manutenção?

O diagrama de Pareto (a análise ABC, a regra do 80/20) pode ser-lhe útil.

Um exemplo

Suponhamos que era responsável por um armazém e que decidia melhorar a sua gestão. Uma das medidas que pensara adoptar era um controlo dos aprovisionamentos e do consumo de materiais.

Mas o número de artigos em armazém é tão grande que estabelecer um sistema de controlo apertado para todos eles é impensável; o pessoal necessário, os papéis indispensáveis e o tempo passado com essas "burocracias" (como lhe chamariam!) tornaria o custo desse controlo incomportável.

Vamos dar uma ajuda com o tal diagrama.

Não vamos pedir, para este exemplo, a listagem completa de todos os artigos existentes em armazém, mas apenas considerar 23 artigos para que seja mais fácil acompanhar o nosso raciocínio. Uma vez compreendida a maneira de fazer a análise pode-se aplicar a qualquer número de artigos... apenas há mais cálculos a fazer; quando o número é muito elevado uma máquina de calcular ajuda.

Vamos então considerar os 23 artigos existentes em stock que listamos na coluna (1) do quadro da figura 1. Como é natural que o sistema de controlo

FIGURA 1 - QUADRO 1: ARTIGOS EM ARMAZÉM E SEU RESPECTIVO VALOR

(1)	(2)	(3)	(4)=(2)x(3)
ARTIGOS	QUANTIDADE MÉDIA EM STOCK	PREÇO UNITÁRIO	VALOR MÉDIO
A	15	3	45
B	35	1	35
C	10	200	2000
D	17.5	20	350
E	25	2	50
F	1	8	8
G	5	1000	5000
H	100	3	300
I	100	25	2500
J	10	15	150
L	3.5	2	7
M	3	2	6
N	4	50	200
O	4	15	60
P	10	170	1700
Q	10	2	20
R	10	1	10
S	45	10	450
T	1.5	2	3
U	65	1	65
V	8	2	16
X	2	6.5	13
Z	24	0.5	12

a introduzir vá depender do valor dos artigos em stock, acrescentamos as colunas (2) e (3), que nos vão permitir calcular o valor médio de cada artigo. Na coluna (2) registamos a quantidade média (por mês) em armazém, de cada artigo e o seu preço por unidade (em contos) na coluna (3). Os valores da coluna (4) são obtidos multiplicando, para cada artigo, o valor da coluna (2) pelo da coluna(3).

Assim, podemos concluir que alguns artigos representam um elevado valor imobilizado em armazém, enquanto que este valor é muito baixo para outros artigos; para os de valor mais elevado será adoptado um controlo apertado! Mas que artigos incluir neste sistema de controlo?

É agora que o diagrama de Pareto nos vai ajudar.

Vamos construir um novo quadro a partir do primeiro, alterando a ordem da lista dos artigos:

FIGURA 2 - QUADRO 2: ANÁLISE ABC

(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
ARTIGOS	VALOR MÉDIO	VALOR MÉDIO ACUMULADO	VALOR MÉDIO ACUMULADO %	DIFERENÇAS
G	5000	5000	38.46	38.46
I	2500	7500	57.69	19.23
C	2000	9500	73.08	15.38
P	1700	11200	86.15	3.46
D	350	12000	92.31	2.69
H	300	12300	94.62	2.31
N	200	12500	96.15	1.54
J	150	12650	97.31	1.15
U	65	12715	97.81	0.50
O	60	12775	98.27	0.46
E	50	12825	98.65	0.38
A	45	12870	99.00	0.35
B	35	12905	99.27	0.27
Q	20	12925	99.42	0.15
V	16	12941	99.55	0.12
X	13	12954	99.65	0.10
Z	12	12966	99.74	0.09
R	10	12976	99.82	0.82
F	8	12984	99.88	0.06
L	7	12991	99.93	0.05
M	6	12997	99.98	0.05
T	3	13000	100.0	0.2

Os artigos serão listados por ORDEM DECRESCENTE do seu valor (coluna 5).

Então, procuramos o artigo de valor mais elevado na coluna (4): o artigo G tem o valor mais alto (5000 contos).

A lista de artigos do nosso segundo quadro (figura 2), começa então pelo artigo G.

A seguir vamos procurar o de valor mais elevado entre os restantes da nossa primeira lista e encontraremos o artigo I com o valor de 2 500 contos de

capital médio imobilizado. E assim sucessivamente...

O nosso quadro conterà as colunas (5) e (6), onde foram registados os artigos por ordem decrescente do seu valor (coluna 6).

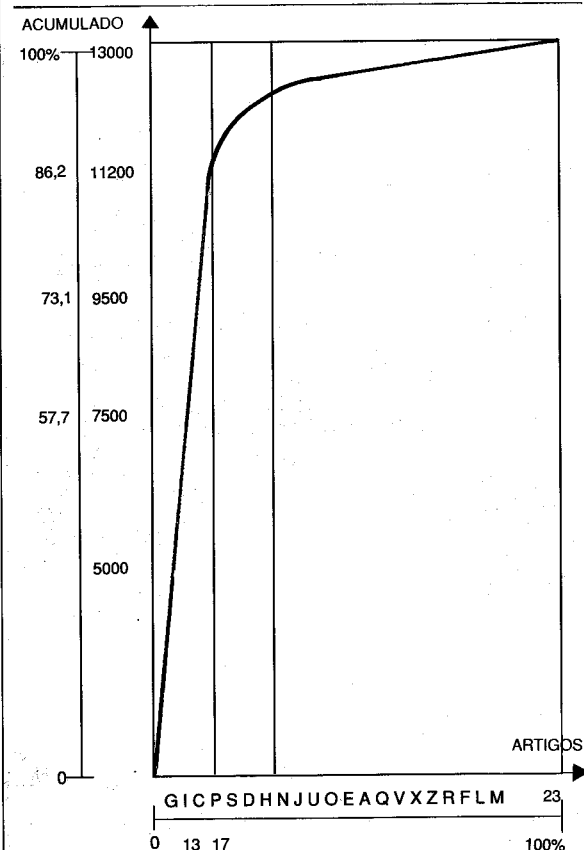
O segundo passo desta análise, consiste em fazer simples adições!

A coluna (7), que adicionámos ao nosso quadro, contém os valores acumulados da coluna anterior. Assim, para o artigo G registou-se o seu valor (5 000), mas para o segundo adicionou-se o valor do anterior.

(5 000 + 2 500); para o seguinte teremos 7 500 + 2 000 = 9 500 e assim sucessivamente.

A análise ABC consiste em observar a coluna dos valores acumulados: os valores dos artigos em armazém dão, no início, grandes saltos à medida que percorremos a lista, começam depois a ser médios e, finalmente, variam muito pouco. Podemos ver melhor este facto se representarmos graficamente as colunas (5) e (7), como se mostra na figura 3.

FIGURA 3 GRÁFICO ABC (ver quadro da figura 2)



Os grandes saltos nos valores dos primeiros artigos da lista podem observar-se pela subida rápida no início de curva; os saltos médios traduzem-se no gráfico pelo andamento moderado da curva e os pequenos saltos nos valores dos últimos artigos, manifestam-se no ramo praticamente horizontal do final da curva. Na realidade, ao artigo G corresponde o valor 5 000, ao artigo (I) corresponde 7 500 e ao terceiro (C) 9 500 contos de valor acumulado.

Vamos então tirar as conclusões deste diagrama.

Sendo o valor total do stock de 13 000 contos, podemos tirar conclusões interessantes: o primeiro artigo do nosso segundo quadro representa 38,5% do valor do stock $5\ 000 \text{ sobre } 13\ 000 \times 100 = 38,5\%$ enquanto os dois primeiros representam 57,7% (os cálculos dos valores percentuais vão indicados na coluna (8). Quer dizer que, se controlar cuidadosamente apenas dois artigos (os artigos G e I), controla 57,7% do valor do stock! E se controlar os artigos G, I e C, isto é, 3 dos 23 artigos da nossa lista?

Como se vê na coluna (8) ao controlar estes três artigos passamos a controlar 73,1% do valor do stock. Bastará, portanto, controlar 3 artigos (13% dos artigos em armazém) para controlar 73% do valor médio imobilizado em armazém.

Respondi assim à questão inicial: instalarei um dispositivo de controlo apertado para os artigos G, I e C uma vez que o custo deste controlo não será elevado (incide apenas em 13% dos artigos) e me permitirá manter um controlo apertado sobre 73% do valor armazenado!

Observe-se que estes três artigos correspondem à primeira parte (praticamente linear) da curva da figura 3.

Mas vamos prosseguir a observação do segundo quadro e do gráfico.

Se decidir incluir mais um artigo (4%) no meu dispositivo apertado de controlo, que se passará? Das colunas (8) e (9) concluo que o controlo dos artigos G, I, C e P (17% dos artigos), permite controlar 86,2% do valor do stock.

Isto é, a inclusão de mais um artigo (4%) no meu sistema de controlo, permite-me controlar mais 13% do valor em stock.

Que se passará se incluir 5 artigos, isto é mais o artigo S no mesmo sistema de controlo?

Os valores recolhidos do quadro, dão-nos a resposta:

NÃO VALE A PENA

Com efeito, ao controlar mais um artigo, apenas iríamos controlar mais 3,4% do stock!

E não vale a pena prosseguir, pois os "ganhos" serão daqui em diante sempre inferiores. Estes ganhos estão indicados na coluna (9) e da sua observação podemos tirar outra conclusão interessante: a partir do 9º artigo (J) os ganhos são muito pequenos.

Vamos então pôr a questão dos artigos que "contribuem" tão pouco para o valor do stock:

Eles são 14 artigos, ou seja, 61% do total 14 sobre $23 \times 60 = 61\%$ e, em valor representam apenas 1,8%!

Podemos dizer que o controlo (se vale a pena fazer!) destes artigos deve ser o mais simples e menos oneroso possível; claro que esta conclusão só é válida se não existirem outras circunstâncias relevantes a ter em consideração.

Observe de novo a figura 3: estes artigos correspondem à parte quase "recta do gráfico".

Quer dizer que podemos dividir os artigos da lista em três grupos ou famílias: chamaremos A à primeira família (poucos artigos, mas representando elevado valor), B à segunda e C à terceira (muitos artigos e representando um baixo valor). Daí a designação ANÁLISE ABC e ser frequente ouvir falar de artigos de família A, B ou C. Também se chama a regra de 80/20 porque cerca de 80% dos produtos têm cerca de 20% dos custos.

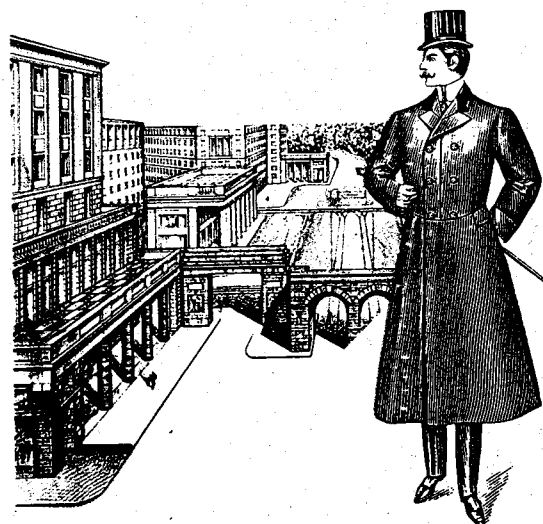
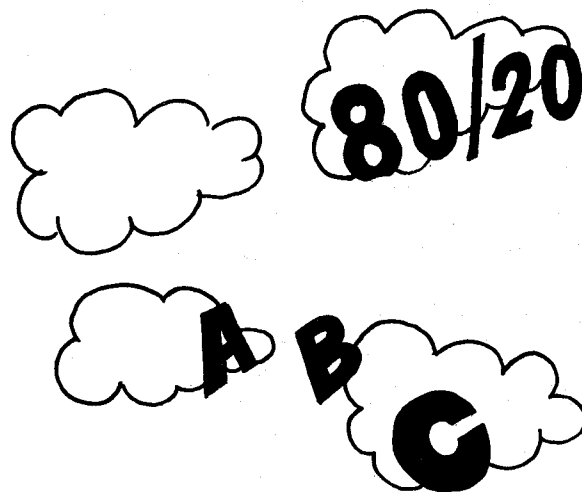
Esta classificação é importante pois permite adoptar critérios racionais de gestão dos materiais. A maioria dos sistemas informáticos de controlo de materiais faz esta análise e, nas suas listagens, é possível observar a indicação A, B ou C para cada artigo; as decisões a tomar serão, certamente, mais adequadas.

Mas, como dissemos, podemos fazer uma análise em casos diferentes do indicado neste exemplo.

Agora já poderá analisar melhor os sistemas de manutenção existentes na sua empresa; qual a classificação ABC das avarias?

E se for empresário ou gerente de uma pequena unidade, a análise ABC dos artigos do seu catálogo (em função dos benefícios que lhe trazem), poderá provocar raciocínios interessantes e úteis.

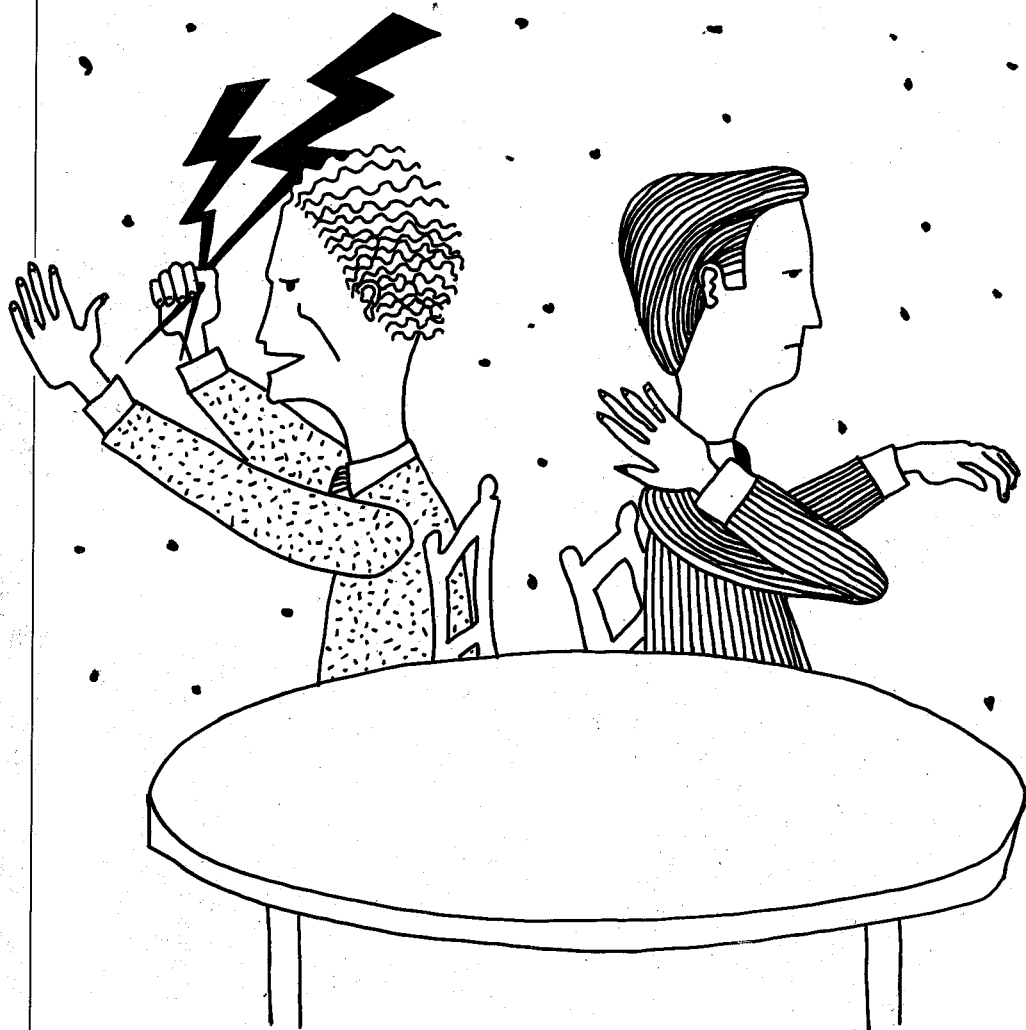
Não sei se o Marquês de Pareto o dizia, mas um professor de Organização de Produção de uma das nossas escolas avisava, com um sorriso, os seus alunos: ninguém passa sem saber o ABC!



*Eng. Químico-Industrial pelo I.S.T.;
Formador permanente e consultor do CIFAG; Assistente do Instituto Superior Técnico.

DA DISCUSSÃO NASCE A LUZ...

FERNANDO MELRO *



...Mas nem sempre. É frequente, numa discussão a dois ou em grupo, vir ao de cima a carga temperamental dos intervenientes. Uns acham que discutir é um jogo de forças:

- vencer, mesmo sem convencer
- ser agressivo e não apenas combativo
- dominar sem dar aos outros campo livre.

Em contrapartida, há os que aceitam submissos o jogo:

- não abrem a boca
- estão sempre de acordo
- não têm ideias próprias.

Os primeiros não param de falar porque gostam de ouvir-se.

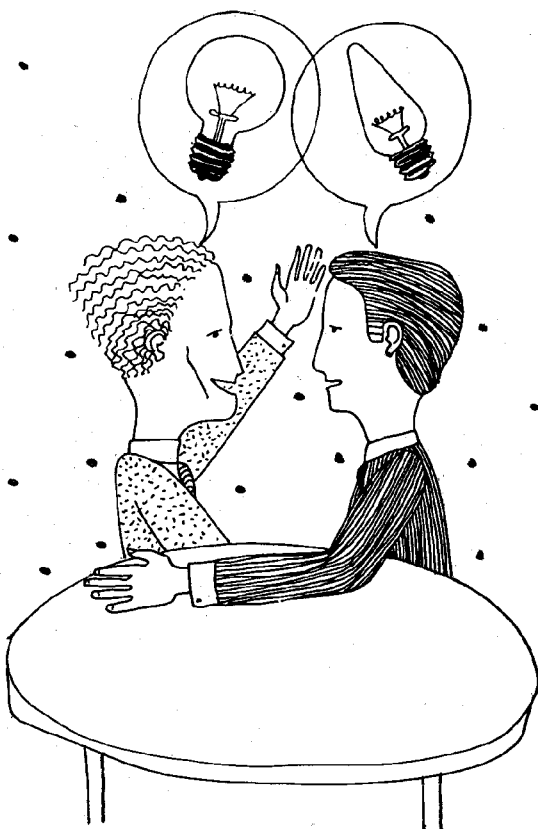
Os segundos agradecem que os deixem em paz.

Nas relações interpessoais numa organização, a discussão, a troca de ideias, são fundamentais para um modelo dinâmico e participativo, ao contrário do modelo estático e rígido que se traduz no preceito "eu falo e tu calas-te; eu mando e tu obedeces".

Talvez que, nas suas relações de trabalho, se tenha deparado com o problema de como conseguir uma **discussão construtiva**. Como se trata duma situação em que frequentemente faz o papel de jogador e de árbitro, tem de cumprir e de fazer cumprir um conjunto de princípios e regras.

Deixe-nos, então, apresentar-lhe o que consideramos fundamental para que "valha a pena discutir":

DEBATER IDEIAS - ENCONTRAR PESSOAS



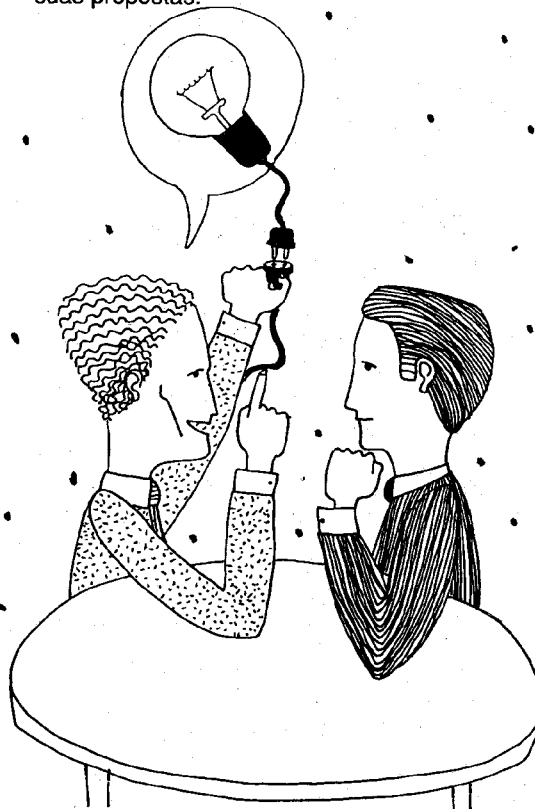
- Aprenda a discutir **ideias com as pessoas** e não **peças com as ideias**.
- Uma discussão é tanto mais frutuosa quanto mais **combativa** e quanto menos **agressiva** (discutir com convicções, mas sem paixão).

- Só sabendo que não estamos a ser postos em causa é que nos sentimos **livres** para pôr na mesa o que pensamos.

- Discutir dá prazer. Conduza a discussão como actividade agradável e tão vital, a nível das pessoas e das organizações, como a respiração para a vida.

CLARIFICAR - ESCLARECER

- Não deixe alastrar a confusão. É preciso **clarificar** as ideias expostas pelos seus interlocutores. Peça-lhes que aprofundem ou exemplifiquem. Convide-os a deixarem bem claras as suas propostas.



- A sua influência depende da capacidade de **explicar**, de expor com clareza as suas ideias, de fundamentar as suas opiniões, de ser coerente e rigoroso.
- Aceitar discutir é ser capaz de **mudança**, de sujeitar à prova da dúvida as suas certezas.

GERIR OS TEMPOS DE INTERVENÇÃO

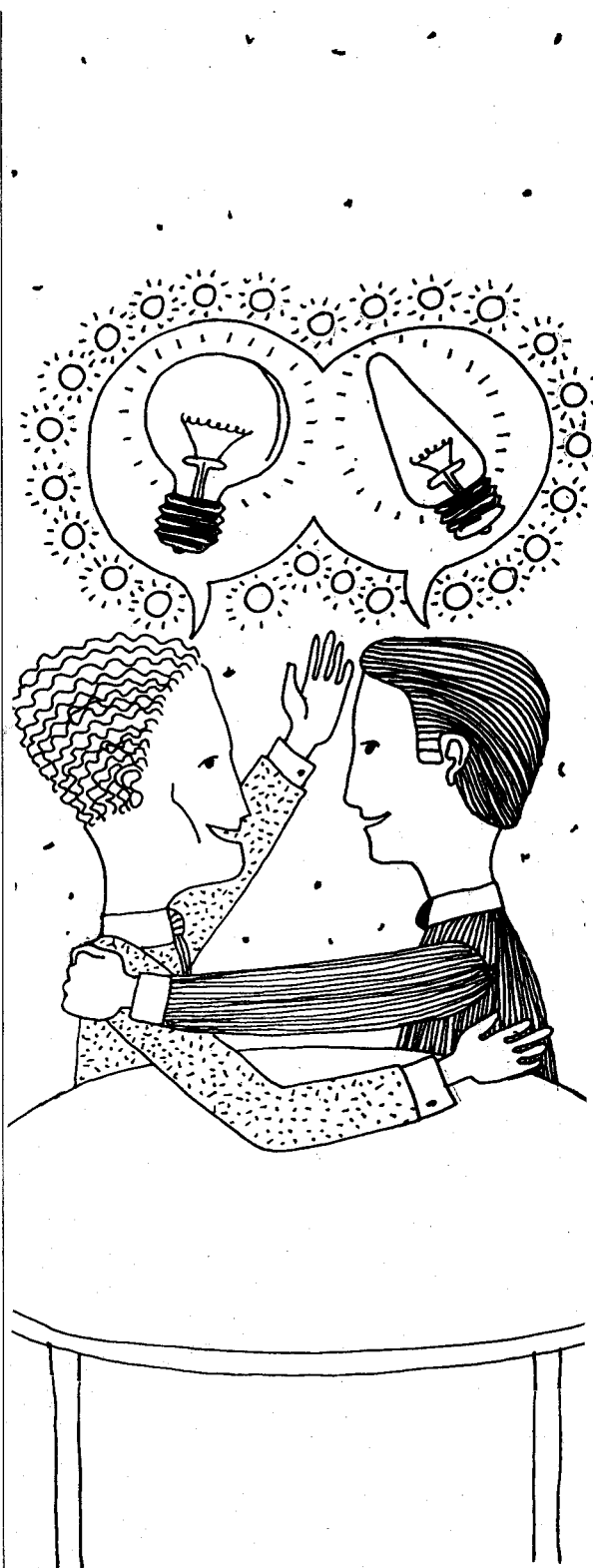
- Acautele-se dos interlocutores que perdem a **noção do tempo** quando falam, a começar por si mesmo.
- Sem chegar ao extremo de cronometrar as intervenções, dê a todos a possibilidade de se exprimirem com suficiente **margem de tempo**, não os deixando frustrados por não serem ouvidos.
- Discutir para **ganhar** tempo, nunca para o **perder**.

CONCORDAR - DIVERGIR

- Não basta que se fique a saber o que pensa cada um. Procure definir bem aquilo em que estão de acordo e aquilo em que divergem.
- A partir do que se aceita como de **comum acordo** encaminhe a discussão para os pontos de **divergência**.
- Reconhecer as divergências é vencer as **distâncias**. E daí pode surgir a novidade: novas propostas, novas ideias.

DISCUTIR - PRODUIR

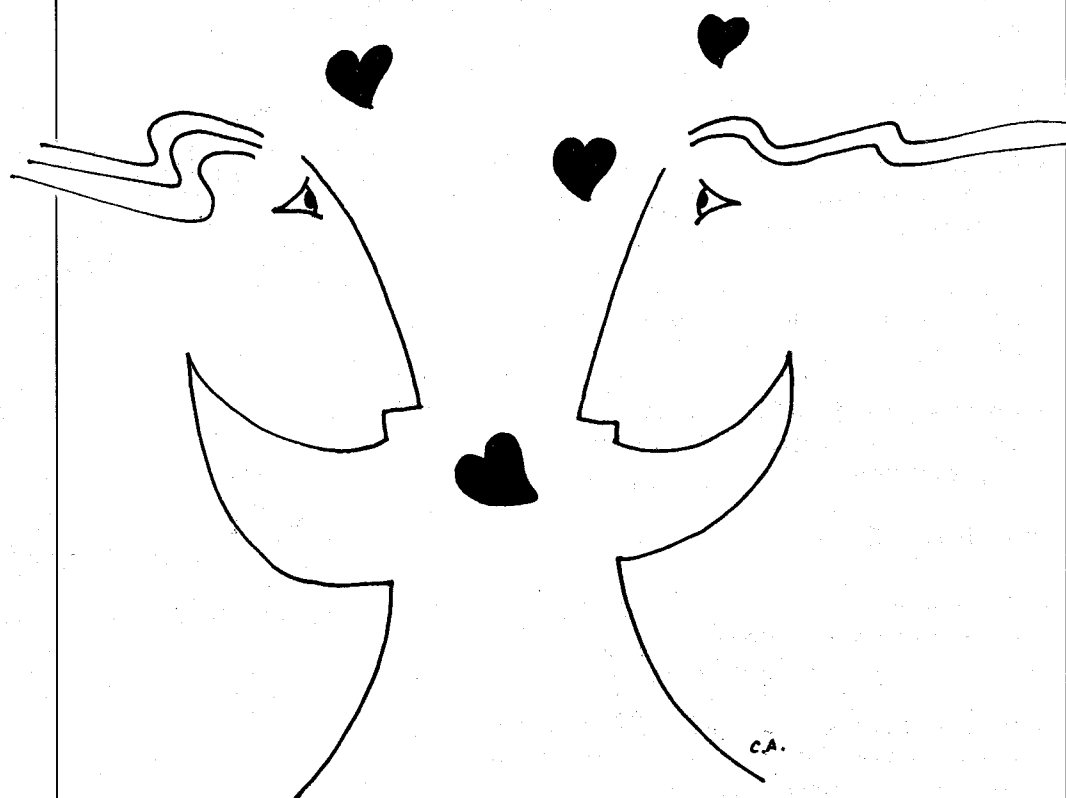
- A discussão construtiva não conhece becos-sem-saída. Dela nasce a luz, da luz nasce a vida que não pára de desenvolver-se.
- Poucos conseguem ser criativos pensando sozinhos. Pensar com os outros, numa discussão construtiva, aumenta a eficiência, desperta a criatividade e estimula cada um para o seu trabalho.
- Da discussão construtiva sai sempre algo de renovador ou de inovador. Procure tomar nota. Capitalize o que for sendo adquirido. Essa ideia, essa proposta, essa crítica podem vir a render-lhe bastante amanhã.



* Licenciado em Filosofia. Redactor da Dirigir

Já deu o seu TOQUE hoje?

GABY G. FERREIRA *



A necessidade de afecto e de reconhecimento é uma constante no ser humano. Eric Berne (1910-1970), na sua teoria de Análise Transaccional, explica-nos porquê.

A teoria de Análise transaccional (A.T.) popularizada por livros como "Eu estou O.K./Você está O.K.", "Nascido para Vencer" e "Os Jogos da Vida", tem mais de 30 anos e foi desenvolvida para explicar, de uma forma simples e compreensível, o comportamento humano.

Uma das características que tornam a A.T. tão atraente é ser aplicável nas mais diversas situações: psicoterapia de grupo, educação de crianças e adolescentes, consultoria, formação de chefias nas organizações, etc.

Das diferentes definições de Análise Transaccional podemos assumir alguns valores e crenças:

- É possível analisar o comportamento de uma forma sistemática;
- O passado influencia comportamentos do presente;
- Nós podemos sempre mudar;
- A qualidade das relações interpessoais influencia a qualidade de vida e da cultura organizacional;
- O homem é proactivo, não reactivo, isto é, age por estimulação própria e não por simples resposta aos estímulos do meio.
- Somos, cada um de nós, os responsáveis pelos nossos sentimentos e pelo nosso comportamento.

Um dos conceitos de A.T. mais utilizados para o estudo e compreensão dos problemas de motivação e produtividade nas Empresas é o conceito de **"toques"**.

Um **toque** é definido como qualquer acto que implique reconhecimento da presença do outro, tanto verbal como não verbalmente (um sorriso, um piscar de olhos, por exemplo) ou por contacto físico.

O ser humano não se desenvolve de forma adequada sem receber **"toques"**. Estes podem ser positivos ou negativos.

Exemplo de **toques positivos**:

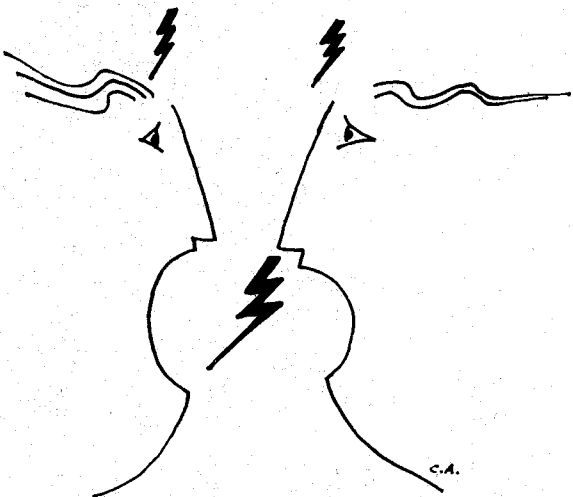
"Gostei da sua apresentação."

"Que bom estar contigo."

Exemplos de **toques negativos**:

"Você reagiu de forma inadequada."

"O seu relatório está uma porcaria."



Há uma tese fundamental em A.T.: toques negativos são menores do que a ausência de toques.

Porém os toques que mais nos gratificam, os que nos convidam a sentir bem e, por isso mesmo, nos motivam a fazer mais e melhor, são os toques positivos.

Na sociedade competitiva em que vivemos, o que se observa é uma tendência para apoiar a contínua troca de toques negativos.

O padrão de toques da maioria das nossas Empresas é o seguinte: "Fez bem? Não fez mais do que a sua obrigação. É para isso que é pago." "Fez mal? Leva um raspante!"

Como consequência deste tipo padronizado de comportamento, as pessoas terão obviamente que fazer coisas mal feitas para sobreviver nas nossas organizações. Nós precisamos de toques para viver. Não nos dão positivos, temos que recorrer ao erro e à asneira para conseguir os negativos.

O QUE SE TOCA É O QUE SE RECEBE

Se numa Empresa, num Departamento, numa Secção, se começar a mudar o padrão de toques e se as chefias deixarem de dar toques negativos a comportamentos indesejáveis e começarem a dar toques positivos a comportamentos e desempenhos adequados, os colaboradores certamente terão que fazer muita coisa bem feita, se quiserem sobreviver no seu posto de trabalho.

Isto parece o ovo de Colombo.

ALGUMAS DIRECTRIZES PARA DAR TOQUES AO DESEMPENHO

- **Evite dar toques a comportamentos indesejáveis.**
— Faça por acentuar o que está bem feito e não realce tanto o que está errado.
- **Dê os toques positivos no momento oportuno.**
— Não espere dias ou mesmo semanas para dizer ao seu colaborador que gostou do que ele fez.
- **Dê os toques positivos à aproximação do desempenho desejado por si.**
— Não espere que o seu colaborador faça a tarefa de forma perfeita para lhe dar o toque.
- **Aumente o critério de dar toques.**
— Isso fará o seu colaborador sentir que o trabalho dele é um desafio, mas também é gratificante.
- **Por último, não tenha medo de dar toques positivos. Quanto mais der, mais capacidade terá para os dar e maior probabilidade terá de os receber também.**

Não se esqueça de que o chefe também é pessoa e, como tal, também ele precisa de receber toques positivos dos seus colaboradores. ■

* ANALISTA TRANSACCIONAL

Consultora e Formadora em Gestão; Licenciada pela Universidade de Lisboa

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

INSERÇÃO DE JOVENS NA VIDA PROFISSIONAL

IJoViP / 89

SENHOR EMPRESÁRIO



**PARTICIPE NO EMPREGO E FORMAÇÃO DE JOVENS
E OBTENHA OS BENEFÍCIOS DIRECTOS
E INDIRECTOS DESSA COLABORAÇÃO.**

**INFORME-SE SOBRE ESTE PROGRAMA NO CENTRO DE EMPREGO
DA ÁREA DE LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA.**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL