

REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR

Número 9



AGO. / SET. / OUT. • PREÇO 200\$00

- A FUNÇÃO DO ENCARREGADO E A EMPRESA
- A EQUIPA VENCEDORA
- UMA ABORDAGEM AO MERCHANDISING



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

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, 9º- 1000 LISBOA / Tel. 56 38 01 / 3

FICHA TÉCNICA

Propriedade: Instituto do Emprego e Formação Profissional

Director: José Casqueiro Cardim
Coordenador: Luís Filipe Cardim

Conselho Editorial: Adelino Palma, António Carlos S. Fonseca, Carlos Alberto B. Sousa, João Carlos Albermarz, José Casqueiro Cardim, Luís Filipe Cardim, Marques Apolinário, Paulo Duriha.

Colaboradores: A. Fialho da Silva, A. Peres Alves, Carlos Fortes, Carlos Gonçalves, David Gomes da Costa, Fernando Meiro, Francisco Monteiro Fernandes, Isabel Figueiredo, João B. Pinto Dias, João B. Serra, João Vasco Mateus, Joaquim Cardoso Martins, José Luís Nascimento, Manuel Abreu, M. Barata Simões, Paula Silveira.

Plano Gráfico e Capa: João Carlos Albermarz

Apoio Gráfico: Maria de Lurdes Guedes

Ilustração: Eduardo Jorge, Henriques Alves, Paulo Buchinho, Sérgio Rebelo.

Fotografia: Isabel Pais

Apoio Administrativo: Isabel Domingues, Inês Silva Santos

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

Edição: Núcleo de Informação e Relações Públicas — Rua das Picoas, 14-9º — 1000 LISBOA

Composição, Montagem e Impressão: ELO

Periodicidade: 5 números/ano

Tiragem: 27.000

Depósito Legal n.º 17519/67

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 SERA QUE A "ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS" JÁ NÃO FAZ FALTA? José Casqueiro Cardim	2
PROBLEMAS E DECISÕES ELECTROGAL Texto de: A. Peres Alves; Ilustração de: Paulo Buchinho	3
VOZES E OPINIÕES A FUNÇÃO DO ENCARREGADO E A EMPRESA J. Carlos Felício	6
AS MINHAS AVENTURAS NA CERÂMICA (Entrevista Imaginária a R. Bordalo Pinheiro) João B. Serra	10
HISTÓRIA E CULTURA RELEMBRANDO E COMENTANDO (Memórias de um Operário Corticeiro, 1914/1938)	17
UMA EMPRESA UMA HISTÓRIA MATOS E PRATA As Minhas Raízes são as Raízes da Empresa Isabel Figueiredo.	18
HUMOR NO TRABALHO PLANEAR, ORGANIZAR, CONTROLAR SOCRATES, GENIO OU "ASNO" A. Fialho da Silva	21
TESTE QUAL É O SEU ESTILO DE CHEFIA Luís Cardim	23
CONSULTÓRIO DE GESTÃO	27
LIVROS A LER	30
BREVES	31
A EQUIPA VENCEDORA Paula Silveira	33
A PESSOA DO CHEFE Fernando Meiro	37
ALGUMAS PERSPECTIVAS NA SELECÇÃO DE PESSOAL José Luís Nascimento	39
O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO Manuel Abreu	43
A INVESTIGAÇÃO OPERACIONAL Joaquim Cardoso Martins	46
UMA ABORBAGEM AO MERCHANDISING M. Barata Simões	49
O SISTEMA CAD/CAM NA INDÚSTRIA João Vasco Mateus	52
METODOLOGIA NOS CÍRCULOS DE QUALIDADE David Gomes da Costa	56
CIVEC Carlos Fortes	59
O ALCOOLISMO "MAL SECRETO" João B. Pinto Dias	62
HAVERÁ RISCOS NOS CURTUMES?	66
O PREÇO DE VENDA Carlos Gonçalves	69
DA AUTONOMIA E GESTÃO DAS ESCOLAS Francisco Monteiro Fernandes	72
O QUE É O EUROGABINETE	75

SERÁ QUE A «ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS» JÁ NÃO FAZ FALTA?

O crescimento do bem-estar da população de um País está indissoluvelmente ligado ao nível de produtividade da sua economia, ou seja, à relação entre o produto e os recursos utilizados. De maneira geral quanto maior a «produção» e menores «recursos gastos», melhor é esta relação, maior, portanto, a produtividade e potencialmente maiores serão os benefícios para os «recursos» envolvidos, trabalhadores incluídos. Um dos factores essenciais do crescimento da produtividade é a organização do trabalho. Isto foi bem entendido entre nós na década de sessenta em que a produtividade e a «Organização da indústria» foram temas tratados a par e de forma rigorosa.

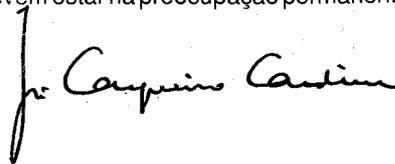
Foi este movimento que esteve na origem do aparecimento de inúmeras instituições e actividades que, por essa década, ou foram criadas ou tomaram uma nova e mais forte expressão. Por exemplo, a COPRAI surgiu como «Comissão de Produtividade da Associação Industrial Portuguesa», tendo-se a sua actividade localizado em torno da Formação Profissional, particularmente da Formação Contínua de Quadros e Trabalhadores — acção naquela altura pioneira entre nós. Mas não só a Formação arrancou naquela década. Temas como a Qualidade, a Higiene e Segurança no Trabalho e a Gestão de Recursos Humanos tiveram um forte estímulo e foram alvo de criação de associações ou serviços públicos, que têm prosseguido a acção formativa e divulgadora até aos nossos dias.

Entre todos os temas, um dos mais importantes para o crescimento de produtividade, a organização e métodos, provavelmente por razões de acaso, não deu origem à criação de nenhuma instituição que suportasse continuamente e no tempo a sua divulgação e utilização pela economia portuguesa.

Com as alterações sociais e políticas dos anos setenta, que se expressaram generalizadamente nas empresas e ao nível das práticas de direcção pelo colapso das formas tradicionais de disciplina de trabalho, regrediu um grande número de experiências e processos de organização e gestão mais «fina» da produção. No entanto, e já nos anos 80, muitos dos outros temas, à volta dos quais se tinham criado entidades, regressaram às nossas preocupações, como são exemplo a qualidade, a formação, a higiene e segurança. Pelo caminho ficou quase perdida a velha «organização e métodos», sacrificada pela dificuldade de manter ou fazer avançar processos «duros» e que têm a ver com questões essenciais de disciplina do trabalho e autoridade, num clima de maior exigência negocial. Esta abdicação e demissão encontra hoje uma nova justificação «teórica»: ter-se-ia «desactualizado porque existem novas formas de organização do trabalho». Como se estas «novas formas de organização» não fossem, antes de tudo, uma melhor forma de organização (e com maior rendimento) e que continua portanto a exigir o seu estudo, medida e reestruturação, seja com velhas ou com novas técnicas!

Não nos iludamos — o processo do nosso País exige de todos nós, empresários, dirigentes, chefias directas, técnicos e trabalhadores, a consciência de que o crescimento implica esta gestão mais fina da produção.

Neste sentido, a preparação do trabalho, a organização e métodos devem ser de introdução obrigatória na formação de cada trabalhador, e de cada técnico e chefia. A racionalização do trabalho, a redução de desperdícios de todos os tipos devem estar na preocupação permanente dos quadros de todos os níveis.



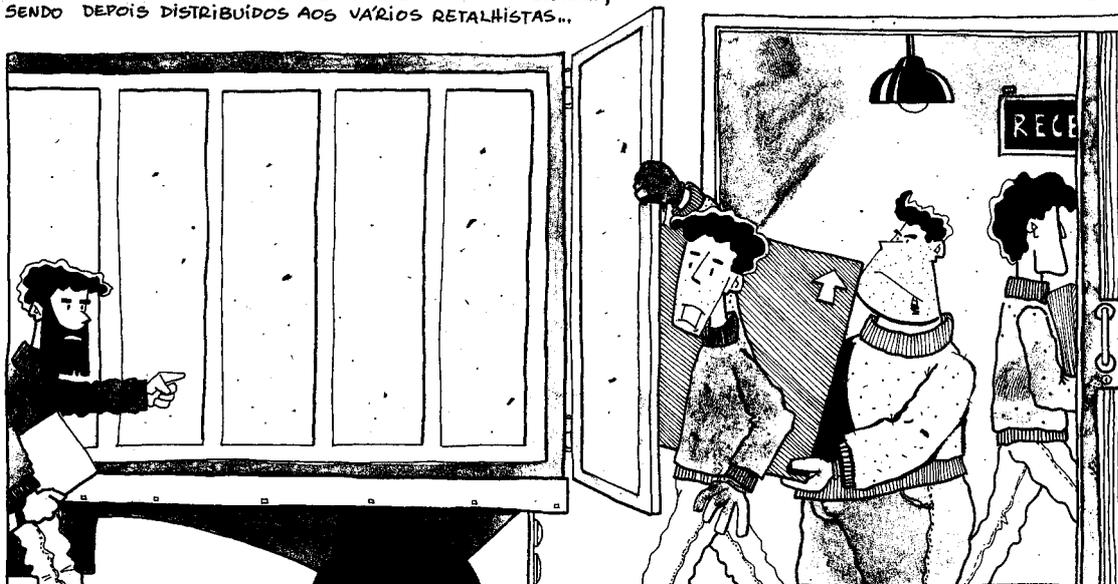
ELECTROGAL

A ELECTROGAL COMERCIALIZA PRODUTOS ELÉCTRICOS DE VÁRIA NATUREZA, PROVENIENTES POR CAMIÃO, DESDE OS DIVERSOS FORNECEDORES ATÉ AO SEU ARMAZÉM CENTRAL, SENDO DEPOIS DISTRIBUÍDOS AOS VÁRIOS RETALHISTAS...

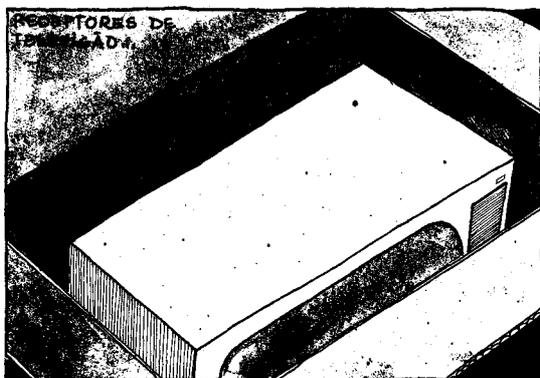
TEXTO DE A. PERES ALVES *

ILUSTRAÇÃO DE PAULO BUCHINHO

ARMAZÉM



FRIGORÍFICOS, MÁQUINAS DE LAVAR, MATERIAL PARA EMBALAGEM E OUTROS...



PROBLEMAS & DECISÕES

Paulo Buchinho 1988



APÓS A INVESTIGAÇÃO:

DEPOIS DA RECEPÇÃO ① EXISTE UM CONTROLO DE ENTRADA ② SENDO OS PRODUTOS DIVIDIDOS POR GRUPOS E TRANSPORTADOS PARA AS DIFERENTES ZONAS DE ARMAZENAGEM...



OS PRODUTOS ESTÃO PALETIZADOS E ARMAZENADOS PELA SEGUINTE ORDEM: ③ FRIGORÍFICOS E MÁQUINAS DE LAVAR; ④ TELEVISORES; ⑤ LÂMPADAS E ARMADURAS...



2. *João Cuchinho 1988*

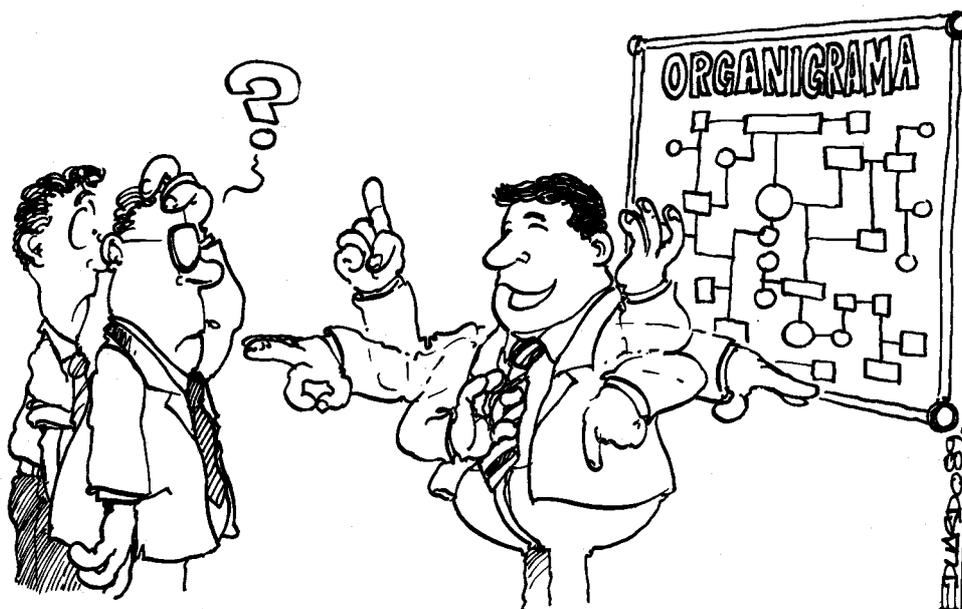


* consultor de empresas

João Buchinho 1988

A FUNÇÃO DO ENCARREGADO E A EMPRESA

J. CARLOS FELICIO *



FUNÇÃO DO ENCARREGADO - Aspectos Gerais

As funções do Encarregado são funções de Gestão, e podemos dizer que Gestão é a obtenção de resultados através das pessoas.

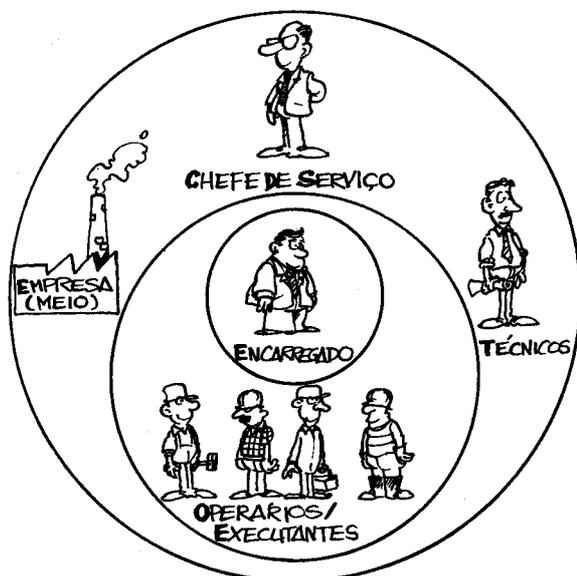
O que diferencia um chefe de outro na mesma organização ou organizações semelhantes é o processo como os resultados são obtidos e também a quantidade e qualidade desses mesmos resultados.

Tudo isso passa pelos conhecimentos técnicos, mas fundamentalmente pelos conhecimentos humanos do próprio Encarregado ou Chefia directa.

De facto, dirigir pessoas não é o mesmo que dirigir máquinas. O comportamento das pessoas é completamente diferente do das máquinas.

Os problemas da Chefia não são normalmente problemas técnicos, pois estes são, em geral, do seu conhecimento. Os grandes problemas do Encarregado são os resultantes da chefia de pessoas que dirige.

Podemos dizer que a razão disto acontecer se deve à falta de formação do Encarregado na área humana. Para se compreender melhor a função do Encarregado, consideremos o seguinte esquema:



Este esquema permite situar o papel do Encarregado na sua importante função de chefia de um grupo de trabalho, constituído por vários operários ou executantes.

Por outro lado, o Encarregado também tem de estabelecer a ligação com o seu chefe (Chefe de Serviços, Secção, Gestor/Quadro ou o Empresário, conforme a organização e a dimensão da Empresa).

O Encarregado deve ainda conhecer bem a Empresa e a relação existente entre o seu grupo de trabalho e outros grupos que contribuem para a actividade do seu sector.

Assim o Encarregado deve estabelecer ligações horizontais com os colegas de outros Sectores e com os Técnicos, especialistas em determinados domínios e que podem resolver problemas técnicos do seu sector.

A comunicação do Encarregado torna-se difícil devido à necessidade de contactar com dois níveis diferentes: superiores hierárquicos e operários.

Os problemas de linguagem na comunicação entre o Encarregado e os Superiores Hierárquicos são diferentes e talvez mais difíceis do que com os operários.

FUNÇÃO DO ENCARREGADO - Aspectos Técnicos

O Encarregado deve ter conhecimentos técnicos suficientes do Sector em que trabalha. Em geral, o Encarregado, quando é seleccionado para assumir essa função, é escolhido entre os melhores executantes dessa área. Assim, tem os conhecimentos técnicos da execução dos trabalhos, embora, ao assumir a função de Encarregado, possa ter de abranger outras áreas de nível técnico não incluídas no seu saber. Nestas condições torna-se necessário que frequente estágios ou cursos de formação para aumentar os seus conhecimentos técnicos.

Podem também apoiar-se num técnico ou noutro colega ou mesmo no Empresário para resolver os problemas de ordem técnica que não saiba resolver ou não sejam do seu âmbito.

Por outro lado, as alterações e inovações de tecnologia originam geralmente mudanças na organização da Produção de bens ou serviços.

Assim o Encarregado deve:

- Melhorar os seus conhecimentos técnicos
- Aceitar, favoravelmente, mudanças tecnológicas
- Atender a uma maior especialização do trabalho
- Atender à necessidade e organização diferente do trabalho, o que implicará novas relações de trabalho
- Melhorar os seus conhecimentos de Gestão de Recursos Humanos

FUNÇÕES ESPECÍFICAS DO ENCARREGADO OU CHEFIA EM GERAL

Depois de analisarmos aspectos gerais do papel do Encarregado, consideremos quais as funções específicas de gestão que competem a qualquer chefia e em particular ao Encarregado.

Um Chefe ou Encarregado dirige as energias de um grupo de operários ou executantes para atingir um fim ou objectivo comum da Empresa. Para isso o chefe deve tentar conciliar os objectivos individuais com os objectivos da Empresa ou Organização.

Indicaremos seguidamente as 4 funções básicas

de gestão de qualquer nível de chefia e, em especial, do Encarregado, quer este seja uma chefia intermédia ou uma chefia directa.

1ª. FUNÇÃO DA CHEFIA: PLANEAR OU PREVER



Planejar ou prever é pensar no futuro e fazer um programa de trabalho ou de acção.

O Chefe ou Encarregado deve colaborar, ao seu nível, no Planeamento através dos seguintes procedimentos:

- Fornecer informações à Chefia e aos Serviços especializados
- Prever as necessidades de pessoal, materiais, máquinas e ferramentas
- Preparar a execução do trabalho através dos métodos mais adequados, estudados por si ou por um técnico especializado
- Prever, em ligação com a Conservação, quais as paragens ou intervenções nas máquinas
- Prever a formação e aperfeiçoamento do seu pessoal, instruindo e/ou propondo a formação desse pessoal

2ª. FUNÇÃO DA CHEFIA: ORGANIZAR

Organizar é constituir, de modo eficiente, os meios materiais e humanos para se realizar um determinado trabalho.

Assim o Encarregado ou Chefe, em geral, deve observar a quantidade e qualidade do produto ou trabalho efectuado, bem como os prazos de realização e respectivos custos.

Para executar esta função, o Encarregado deve:

- Atender aos postos de trabalho, à ligação entre eles e às possibilidades de melhorar o seu conteúdo
- Sugerir melhorias de funcionamento das máquinas

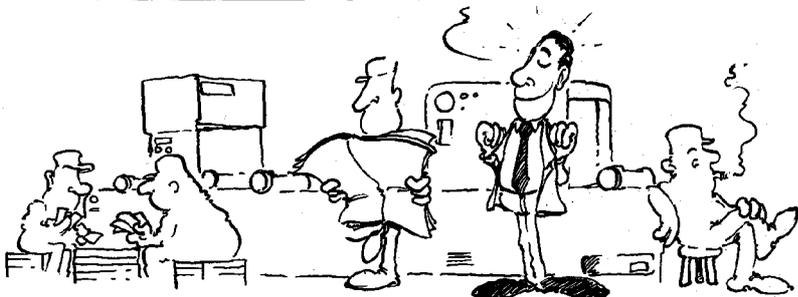
e ferramentas de trabalho, tendo em atenção a segurança do pessoal e do equipamento

- Evitar desperdícios e perdas de tempo
- Acompanhar a produção do bem ou serviço e informar ou corrigir os desvios.

Na função organizar, deverá haver a preocupação de representar as ligações entre os Sectores ou Serviços por um processo gráfico, que se designa por organograma e que pode ser feito pelo Encarregado ou pelos seus superiores hierárquicos.

3ª. FUNÇÃO DO CHEFE: CONTROLAR

EM CONTROLO!...



Depois de planear e organizar, o Encarregado tem de verificar se o trabalho está a ser executado de acordo com o previsto, isto é, tem de controlar.

Controlar é verificar ou medir os resultados das acções desenvolvidas e serve para permitir efectuar as correcções necessárias e, assim, realizar as previsões do Planeamento.

O Controle deve abranger as seguintes áreas:

- Matérias-primas
- O trabalho das pessoas
- A quantidade das pessoas
- Materiais, ferramentas e máquinas
- O desenvolvimento do fabrico ou do trabalho
- O produto ou trabalho efectuado
- O ambiente e segurança das pessoas e dos equipamentos

A função controlar é essencial, visto que, apesar de as funções de Planeamento e organização estarem, teoricamente, perfeitas, há sempre factores que provocam desvios do programa de trabalho e que podem afastar o resultado final do resultado planeado.

Assim, o Encarregado deve aperceber-se, a tempo, dos desvios e corrigi-los ou informar o seu Superior Hierárquico para que sejam tomadas as medidas adequadas, de modo a que o resultado final seja igual ou próximo do resultado previsto.

4ª. FUNÇÃO DA CHEFIA: DIRIGIR

É esta a função que tem, maior ligação com as pessoas e o seu comportamento.

Dirigir é conseguir que as pessoas façam um determinado trabalho, indicando como e quando deve ser feito.

Podemos incluir nesta função algumas sub-funções ou actividades que estão todas interligadas:

- Coordenação
- Comunicação
- Motivação

A actividade de coordenação consiste na previsão e organização de todos os esforços do pessoal chefiado pelo encarregado, de modo a assegurar a convergência desses esforços.

Para coordenar, o Encarregado deve conseguir:

- que em cada Sector todos saibam qual o seu papel no trabalho comum e a ajuda que devem dar uns aos outros;
- que os meios humanos e materiais de um sector sejam convergentes com o resultado final a alcançar;
- que o programa de actividades dos vários Sectores seja adaptado de acordo com as circunstâncias ou os desvios verificados;
- que cada serviço não represente um fim em si mesmo, de modo a que o resultado final possa ser alcançado.

A comunicação é, como já se disse, outra actividade essencial do Encarregado ou Chefia.

Comunicar é estabelecer o diálogo entre chefia e operário ou executante, ou entre chefia hierárquica

e Encarregado, de modo a haver um perfeito entendimento das instruções, ordens ou outras informações a trocar entre os dois níveis.

A motivação permite que o pessoal faça o que deve ser feito, não apenas por imposição do Encarregado, mas através de vontade própria e por intermédio da criação de um espírito de equipa.

Para isso é necessário que o Encarregado ou Chefe, em geral, conheça os operários ou executantes e faça a adaptação entre o homem e o trabalho. Deve igualmente dar instruções e ordens claras, precisas e completas, aperfeiçoar e formar, bem como aceitar reclamações e sugestões do seu pessoal.

O espírito de equipa só se consegue se se souber criar um clima de abertura no trabalho, que permita que o pessoal se sinta motivado ou interessado para fazer esse trabalho.

As actividades de Comunicação e Motivação devem ser estudadas pelo Encarregado ou Chefia, pois, tratando-se de matérias da área humana não são, por vezes, do seu conhecimento.

Em conclusão, poderemos dizer que as funções do Encarregado ou Chefia, em geral, são complexas, pois abrangem aspectos técnicos e aspectos humanos, sendo estes, tanto ou mais complexos que aqueles. Assim, é fundamental que qualquer formação em gestão inclua, não só as funções básicas (Planear, Organizar, Controlar), como também a função Direcção, ligada à motivação, comunicação e liderança das pessoas que fazem parte da Empresa.

* Director do Cenfim



AS MINHAS AVENTURAS NA CERÂMICA

JOÃO B. SERRA*

(Entrevista imaginária a Rafael Bordalo Pinheiro)

Rafael Bordalo Pinheiro nasceu em 1846 e faleceu em 1905. Tinha 38 anos quando foi nomeado director artístico da **Fábrica de Faianças de Caldas da Rainha**, propriedade de uma sociedade anónima do mesmo nome criada em 1883. Era um artista multifacetado, que se celebrizara através do desenho, em especial a caricatura, dirigindo o semanário humorístico "O António Maria" fundado em 1878. Três sectores compunham essa unidade fabril por ordem de entrada em funcionamento: o dos materiais de construção (meados de 1884) o da louça decorativa (um ano depois) e finalmente, o da louça comum.

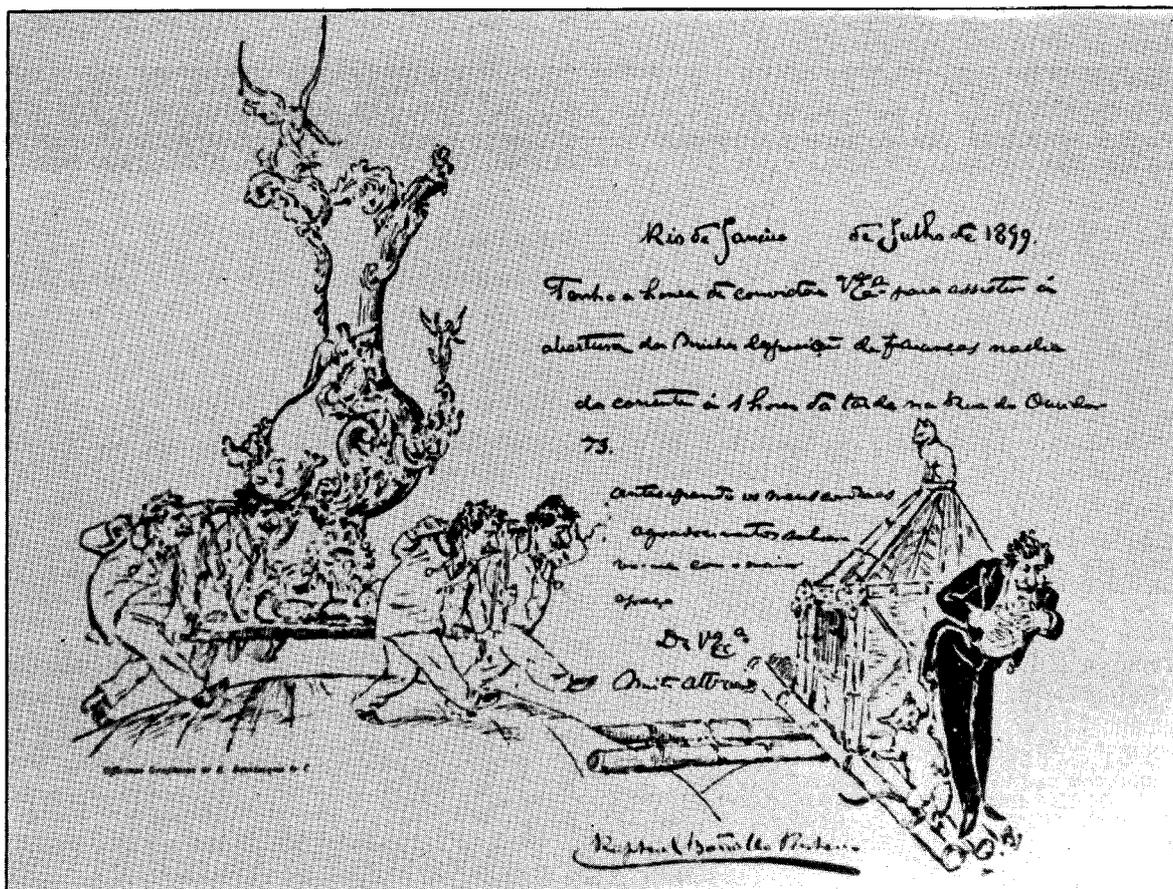


A montagem de um sector moderno de produção de faiança utilitária revelar-se-ia complexa, morosa e cara. Na **Fábrica das Caldas da Rainha** demorou cerca de quatro anos, sendo inaugurado a 2 de Agosto de 1888. Ao mesmo tempo, graças a um protocolo celebrado entre a sociedade e o Ministério das Obras Públicas, Comércio e Indústria, dava-se também início a uma experiência de formação em regime de articulação escola-fábrica. A aprendizagem prática dos ofícios de cerâmica da Escola Industrial das Caldas da Rainha, criada em 1887, era efectuada na própria **Fábrica de Faianças**. Em Janeiro de 1891, porém, encerrava-se o sector da louça utilitária, na sequência de uma gravíssima crise económico-financeira. A produção de louça comum seria, a partir de então, sacrificada. Esse foi o preço da sobrevivência da empresa, debaixo da direcção exclusiva de Rafael Bordalo Pinheiro. Até

1905, à frente de uma pequena equipa de operários-artistas, ele realizará a mais criativa obra da cerâmica decorativa portuguesa, elevando o estatuto de ceramista a uma altura nunca atingida.

Esta entrevista imaginária decorre em Setembro de 1899, nas Caldas da Rainha. Rafael Bordalo Pinheiro regressara há pouco do Brasil, para onde partira em fins de Maio. Foi recebido na vila por uma pequena multidão de mais de mil pessoas que o envolveu de carinho e simpatia, desde a estação do caminho de ferro e ao longo da avenida que conduzia ao centro urbano, onde foi recebido nos Paços do Concelho.

Rafael deslocara-se ao Brasil com a finalidade de promover a venda de uma gigantesca jarra de 2,80 metros de altura — a 'A Beethoven' — depois de em Portugal ela ter sido recusada por quem a encomendara, sem despertar o entusiasmo de qualquer outro comprador.



Bordalo Pinheiro representa-se a si próprio correndo o mundo com a jarra. A Beethoven e aguardando os visitantes à sua tenda de feira (reprodução de um convite datado do Rio de Janeiro, Julho de 1899, incluído no catálogo **Faianças de Rafael Bordalo Pinheiro - Exposição do Centenário da Fundação da Fábrica de Faianças das Caldas da Rainha, 1884-1984**).

JOÃO B. SERRA — A sua ida ao Brasil criou grande expectativa . Os artistas e operários caldenses estão felizes pelo seu regresso, depois de tantos meses de ausência, mas não escondem a sua frustração com o anúncio de que não trouxe de lá meios para debelar a crise da Fábrica de Faianças...

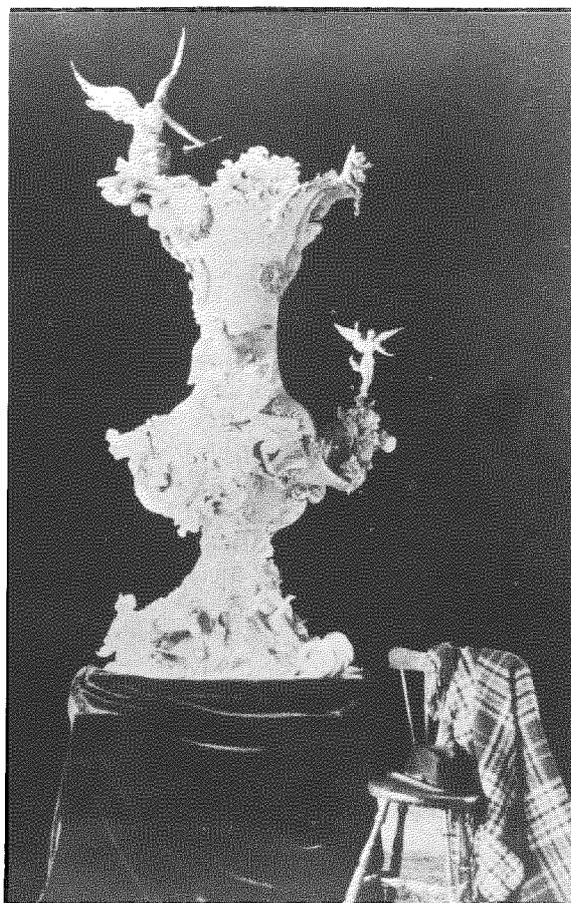
Rafael Bordalo Pinheiro — Para muita gente, o Brasil representa uma terra de riqueza abundante e fácil. Daí o surto de emigração portuguesa para esse país a que temos assistido nos últimos anos. Eu próprio me devo ter deixado suggestionar por essa miragem. Foi para mim muito agradável voltar ao Brasil onde pude rever gente e paisagens que lá deixara da minha anterior estadia (trabalhei naquelas paragens durante 4 anos, entre 1875 e 1879), mas reconheço que não atingi o objectivo económico. Não encontrei nenhum capitalista disposto a tomar a seu cargo a recuperação da Fábrica. Sou forçado a admitir que ela não goza de grande reputação nos meios financeiros e que uma certa instabilidade cambial não facilita o investimento brasileiro em Portugal.

J.B.S. — Afinal, parece que nem a jarra 'A Beethoven' acabou por ser vendida...

Rafael Bordalo Pinheiro — Ironias do destino. Levei-a para o Brasil porque ninguém me quis comprar em Portugal por 5 contos, que foi o preço que pedi por ela quando a expuz no Teatro Rainha D. Amélia no final do ano passado. Lá também ninguém se propôs adquiri-la. Acabei por rifá-la, no que não ganhei nem para as despesas que me dera o seu transporte. E mesmo assim, o número premiado saiu à casa. Resolvi então oferecê-la ao Chefe de Estado brasileiro. Depois de tudo o que por causa dela e com ela passara, para Portugal é que eu a não podia trazer de novo.

J.B.S. — A jarra desafia todas as regras da produção cerâmica. Como foi possível realizar e transportar uma peça deste tipo?

Rafael Bordalo Pinheiro — Confesso que me excedi. A jarra não obedece às medidas da encomenda. Quiz prestar a minha homenagem a Beethoven, e através dele à própria música. Os elementos decorativos que escolhi para ilustrar esse tema foram eles que exigiram uma escala superior à inicial. A partir de determinado momento, a execução da jarra tornou-se um desafio poderoso — à minha fábrica e aos seus operários, ao barro e à respectiva técnica, a mim próprio. Aos que afixa-



Fotografia da jarra A Beethoven assinada pelo próprio Rafael Bordalo Pinheiro a 21 de Fevereiro de 1896 e dedicada a um dos operários da Fábrica de Faianças (trabalho de reprodução da autoria de V. Vinagre, sobre original gentilmente facultado por Faianças Artísticas Bordalo Pinheiro, Lda).

vam não ser possível modelar, cozer, vidrar, transportar uma jarra como esta, nós tínhamos de provar que dispúnhamos nas Caldas da imaginação, da sabedoria e da tecnologia bastantes para fazer tudo — até o impensável. Fomos bem sucedidos e decerto que esse sucesso não se ficou a dever ao acaso.

J.B.S.— Quer falar-nos desse grupo de operários que partilhou consigo essas tarefas?

Rafael Bordalo Pinheiro — Eu chamar-lhes-ia colaboradores. Depois da crise de 1891 - 1892, dos cerca de 200 trabalhadores ficaram a trabalhar comigo uns 30. A fábrica passou a produzir praticamente só faiança artística e decorativa e algum azulejo. Procurei que os operários mais hábeis nos seus ofícios não abandonassem a empresa. Muitos dos que continuaram a trabalhar comigo tinham entrado como aprendizes para a Fábrica e tinham

efectuado em simultâneo a sua aprendizagem escolar, na Escola Industrial Rainha D. Leonor. Pode-se dizer sem exagero algum que são os operários cerâmicos mais qualificados de todo o país.

J.B.S. — Sabe-se que a Fábrica recebia um subsídio para ministrar ensino prático, o que não deixou de provocar ressentimentos a alguns industriais caldenses. Como avalia essa experiência?

Rafael Bordalo Pinheiro — O Governo fez em 1887 um acordo com a Fábrica de Faianças porque ela era já a melhor fábrica da região. Em apenas 3 anos de laboração, nós tínhamos apreendido as técnicas tradicionais, recuperando-as da decadência em que se encontravam. Por outro lado, introduzimos e adaptamos novas técnicas. Além disso, operamos uma autêntica revolução nos modelos. Centenas e centenas de modelos completamente originais foram surgindo, com apreço da crítica que viu nesse facto um sinal de desenvolvimento da indústria nacional. Provamos com segurança que era necessário incorporar a arte na produção em série. No plano tecnológico, a Fábrica das Caldas possuía as mais avançadas e potentes máquinas de todas as fábricas de faiança do País. O Governo estava preocupado com o problema da formação da mão de obra e criou escolas industriais em diversos centros industriais, entre eles o das Caldas. Foi uma medida previdente acordar com a nossa Fábrica um esquema de articulação entre o ensino ministrado na escola e a formação profissional dada na fábrica. Nós ficávamos obrigados a receber os alunos da escola, até um máximo de 150, e a considerá-los aprendizes, pagando-lhes o salário correspondente, a partir dos seis meses de entrada no aprendizado. Mas, além disso, colocámos à disposição da escola um espaço para os professores fazerem experiências com os alunos no curso de Química Aplicada às Artes e em especial à Cerâmica. Tudo isto, contra um subsídio anual de 5 contos, convenhamos que não é muito. Um especialista como Joaquim de Vasconcelos aplaudiu entusiasticamente a iniciativa. E ainda recentemente Sousa Viterbo recomendava que se voltasse a ela.

J.B.S. — Porque é que a experiência foi interrompida, se os resultados eram prometedores?

Rafael Bordalo Pinheiro — Em concreto, não sei. Nunca me foi dada qualquer explicação. Os sucessivos Governos têm mostrado entendimentos diversos sobre o rumo a dar ao ensino industrial. O

sistema ainda não tem 15 anos e já sofreu 4 ou 5 reformas. O protocolo com a Fábrica de Faianças deveu-se à intervenção do Ministro Emídio Navarro que sempre evidenciou grande simpatia pelo projecto da fábrica. Mas abandonou o Governo logo em Novembro de 1988 e os que lhe sucederam na pasta das Obras Públicas, Comércio e Indústria não têm sido tão receptivos às nossas solicitações.

J.B.S. — Talvez a crise de 1891 - 1892 seja também responsável pelo facto de o Governo ter suspenso o protocolo. Afinal a Fábrica deixou de produzir louça comum e esse era provavelmente o sector fabril que ele pretendia acima de todos apoiar.

Rafael Bordalo Pinheiro — Isso é verdade para o Emídio Navarro. Ele mostrava-se muito preocupado com esse sector e não escondia o desejo de ver o País competir em faiança utilitária com a Alemanha, a França ou mesmo a Inglaterra. Importamos muita louça desses países, e o Governo, ao estimular a nossa produção desagravava o nosso deficit com o exterior. Se esta política tivesse continuidade, então os Governos de 1890 e 1892 não nos teriam abandonado, em plena crise.

J.B.S. — Falemos então sobre essa crise. As máquinas pararam, os operários foram despedidos. Mas à tempestade sucede por vezes a bonança. Não aconteceu assim com a Fábrica das Caldas. Porquê?

Rafael Bordalo Pinheiro — No aspecto financeiro a situação da Fábrica nunca foi confortável. A nossa primeira emissão de ações teve uma procura inferior ao desejado. Contámos que o tempo jogasse a nosso favor e recorremos ao crédito para podermos efectuar investimentos. Construimos um complexo de edificações de traça muito ousada e original, combinando o parque industrial com um parque de lazer e importámos maquinaria avançada de França e Inglaterra. Em pleno esforço, sobreveio a crise internacional de 1890. Em Portugal, o deficit comercial crescera descontroladamente. As dificuldades no plano externo começaram logo em Janeiro desse ano com o Ultimatum Inglês. Em Maio de 1891, o Estado declarou a bancarrota, como sabe. Os dividendos das sociedade anónimas tiveram uma queda brutal, e os da Fábrica de Faianças não fugiram à regra. Em Janeiro de 1889 tínhamos contraído um empréstimo hipotecário junto da Sociedade Agrícola e Financeira, o qual deveria ser amortizado nos 3 anos seguintes. Não consegui-

mos satisfazer essa obrigação e a própria Sociedade Agrícola e Financeira celebrou, em Junho de 1892, uma escritura hipotecária junto do Banco de Portugal. No rol dos valores, encontrava-se a Fábrica de Faianças. Com a desorganização dos mercados externos, a insolvência do Estado e as restrições do consumo interno, as nossas vendas caíram sem apelo. Pressurosamente, os nossos accionistas abandonaram o barco. Com os armazéns a abarrotar e o acesso ao crédito bloqueado, só nos restava parar.

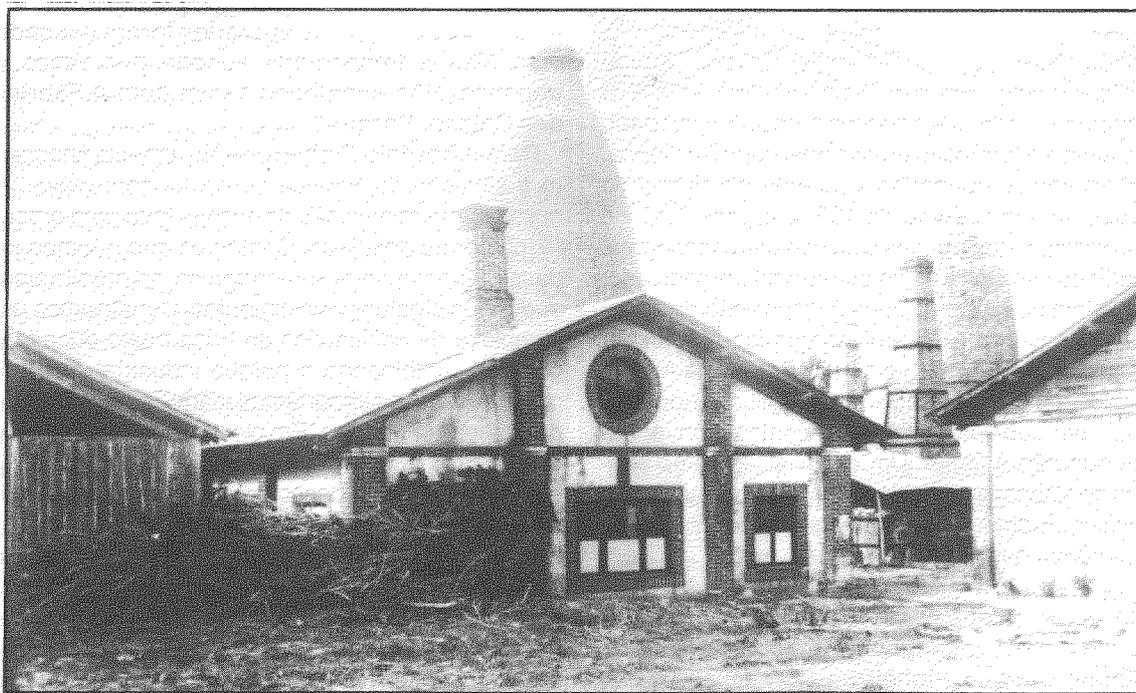
J.B.S. — O Rafael ficou então completamente só?

Rafael Bordalo Pinheiro — Foram momentos dramáticos. O que é que se podia e o que é que devia ser feito? O meu irmão Feliciano, um dos maiores entusiastas do projecto e director administrativo da Fábrica desde o princípio, considerou não existirem condições para continuar. Eu não tinha — como não tenho — outras fontes de rendimento além do meu trabalho. Decidi ficar. Em certa medida já não tinha mais nada a perder, e se ao menos eu pudesse continuar a ensaiar e produzir a faiança

artística e decorativa, salvaria aquilo que para mim era o essencial do projecto. Devo acrescentar que o meu amigo Júlio de Vilhena, governador do Banco de Portugal, suspendeu a execução da penhora sobre a Fábrica em atenção e respeito por mim, pela minha obra, por esse meu projecto, em suma.

J.B.S. — Mas que era para si o essencial do projecto de que fala? Não o preocupava a viabilidade comercial da fábrica?

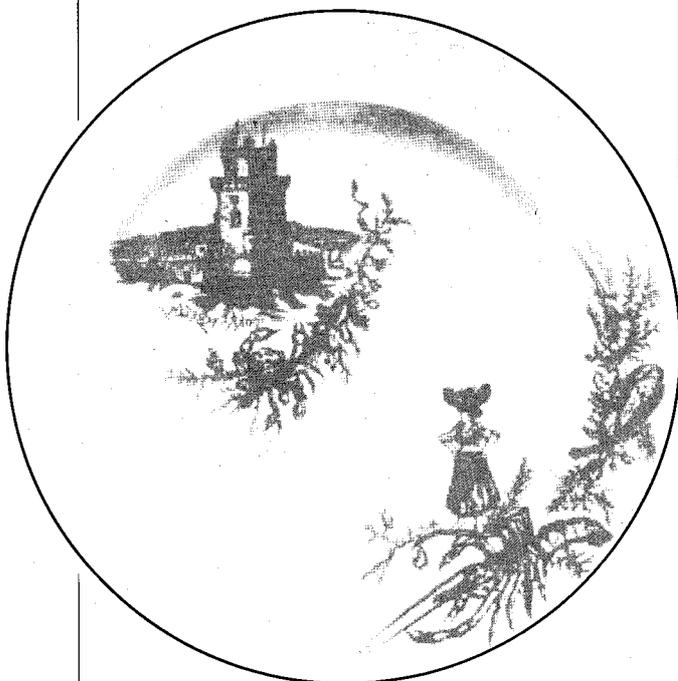
Rafael Bordalo Pinheiro — Podem pensar que há algum sofisma nisto que lhe vou dizer, mas a verdade é que os principais responsáveis financeiros da sociedade da Fábrica de Faianças estavam convencidos de que a produção de louça comum, constituindo a espinha dorsal da empresa, funcionaria como garante da sua estabilidade económica. Foi porém esse sector que, mal tinha começado a laborar, a colocou em risco mortal, e nenhum desses responsáveis apareceu para procurar resolver esse problema. Então que motivos tinha eu para manter a louça utilitária, depois de 1892? A viabilidade comercial da Fábrica passava precisamente por essa amputação, não lhe parece?



Antiga Fábrica das Caldas da Rainha — - pavilhões fabris e fornos (trabalho de reprodução de V. Vinagre sobre fotografia de cerca de 1910 gentilmente facultada por António Vidigal).

J.B.S. — Alguns dos antigos accionistas acusam-no de não ter dado ao sector a devida atenção, mais preocupado que estaria com a sua obra pessoal...

Rafael Bordalo Pinheiro — Essa acusação só em parte será pertinente. Acompanhei meu irmão Feliciano, em Outubro e Novembro de 1884, numa viagem pela França, Bélgica e Inglaterra, onde nos inteirámos dos processos e técnicas da faiança branca e contactámos eventuais fornecedores da maquinaria. E se o sector só começou a funcionar em pleno no segundo semestre de 1887, foi porque sobrevieram dificuldades técnicas com que ninguém contava. A maioria dos investidores estava convencida que tudo seria simples e... imediatamente lucrativo. Eu apercebi-me dessas dificuldades técnicas, aquando da visita à Europa. O fabrico de louça de pó de pedra — que queríamos produzir — pressupõe conhecimentos que não estão vulgarizados e são, por todo o lado, rodeados do maior secretismo. Em Portugal, ela é produzida apenas pela Fábrica de Sacavém e pela de Alcântara. Na região das Caldas, não havia tradição alguma na faiança industrial de mesa, mas tão só na faiança



Prato de pó de pedra produzido na Fábrica de Faianças, em 1889 (Fotografia de V. Vinagre, sobre peça gentilmente facultada por Faianças Artísticas Bordalo Pinheiro, Lda).

decorativa, pelo que o recrutamento de pessoal qualificado para o efeito se tornava bem difícil. De modo que acabei por atribuir ao Feliciano as tarefas de organizar o sector da louça comum — ele já se ocupava com êxito de parte dos materiais de construção, com o lançamento de um novo tipo de telha — reservando para mim o sector de produção mais artesanal. Confesso que, com a consagração tão espectacular quanto, para mim, inesperada, que esse meu trabalho obteve na Exposição Universal de Paris em 1889, me alheei um pouco do pó de pedra, para me dedicar mais à arte cerâmica. Mas quem, nestas mesmas condições, agiria de outro modo? Ainda assim, desenhei algumas dezenas de modelos para louça de mesa.

J.B.S. — Que todavia, parece não terem obtido o favor do público...

Rafael Bordalo Pinheiro — É verdade. Os consumidores portugueses continuaram a preferir a louça de importação, ou a nacional de imitação, com motivos à inglesa, à chinesa, à holandesa, etc. Nesse ponto, os modelos da Fábrica de Faianças foram um fiasco rotundo. Os meus mariscos, as minhas varinas, as minhas Torres de Belém estampadas nos pratos não foram apreciadas pelos meus compatriotas. Tanto pior...

J.B.S. — O que não deixa de ser curioso, numa época em que toda a gente se diz ferozmente nacionalista... Por outro lado, também correm por aí opiniões menos favoráveis à qualidade técnica da louça de pó de pedra da Fábrica das Caldas. Quer comentar?

Rafael Bordalo Pinheiro — Não tenho nenhuma varinha mágica para solucionar os problemas técnicos. Pela Escola Industrial das Caldas passaram alguns professores que o Governo recrutou no estrangeiro e que teriam essa incumbência de nos facultar apoio técnico. Por isso a Fábrica lhes cedeu espaço para eles montarem laboratórios. Mas não chegaram a aquecer o lugar, logo foram atraídos para os grandes centros urbanos, antes de terem tempo de se debruçarem sobre as características dos barros e experimentarem as pastas e vidrados. Em Portugal, onde é que existe, como em Sèvres, em França, laboratórios especializados, cientistas que procedem a análise e ensaios em apoio da indústria e escola de formação de pessoal técnico para as fábricas de cerâmica? Com estas carências, muito fizemos nós. Mas até o tempo nos faltou, o tempo da expe-

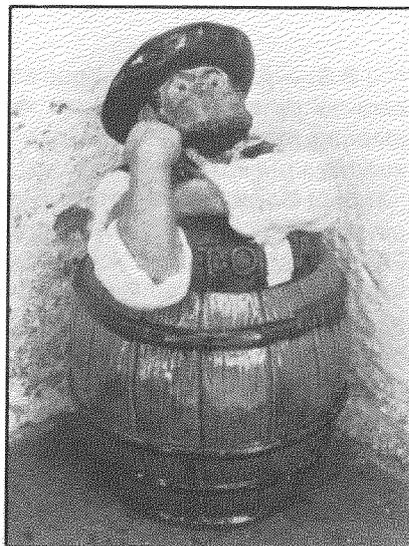
rimentação, da tentativa e erro, que com os erros, à falta de melhor professor, também se aprende».

** As informações e reflexões que serviram de base à composição desta entrevista imaginária podem encontrar-se nos seguintes textos — de que sou autor — e na bibliografia neles indicada:

Cerâmica e ceramistas caldenses da segunda metade do século XIX, Caldas da Rainha, edição do CENCAL, 1987.

«A faiança utilitária dos Bordalos», in Cerâmicas, nº 1, Caldas da Rainha, Dezembro de 1988.

«Arte e indústria na transição para o século XX: a fábrica dos Bordalos (1884 - 1924)», in Análise Social nº 100, Lisboa, 1988.



A QUALIDADE TÉCNICA DA LOUÇA DE PÓ DE PEDRA DA FÁBRICA DE FAIÂNÇAS

Julietta Ferrão — uma especialista da obra de Rafael Bordalo Pinheiro — expendeu, em 1933, um veredicto muito negativo sobre a qualidade técnica da louça de pó de pedra fabricada nas Caldas. A louça teve **fraca aceitação do público** porque **estalava com facilidade e absorvia todos os cheiros e gorduras**. Esse facto ficava-se a dever a uma deficiente preparação da pasta e à má ligação que o pó de pedra importado de Inglaterra estabelecia com o barro utilizado na Fábrica. Procurei obter uma reconfirmação deste juízo, solicitando ao Laboratório do CENCAL — Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica — análises à pasta e ao vidrado de um fragmento de um prato de um serviço de mesa produzido na Fábrica de Faianças. Os exames foram executados com prévio conhecimento pelos analistas do teor das asserções de Julieta Ferrão. O próprio Laboratório se munuiu, para efeitos de comparação, de exemplares contemporâneos do mesmo tipo de louça provenientes das Fábricas de Sacavém e Alcântara. O relatório pericial, datado de Junho de 1988, parece confirmar a fraca resistência mecânica do prato, sem dúvida inferior à dos congéneres. Também o prato caldense evidencia uma porosidade maior. Por outro lado, o seu vidrado apresenta menos brilho e algum fendilhado, características indicadoras de uma deficiente cozedura. Esta insuficiência relativa de qualidade deverá ser atribuída, de acordo com o citado relatório, a uma formulação da pasta inadequada à temperatura de

cozedura. Essa inadequação, por seu turno, poderia ter origem numa presença deficitária de fundente e/ou na utilização de matérias argilosas muito refractárias. Infelizmente não foi possível em tempo útil obter de um laboratório mais sofisticado colaboração para uma análise da composição química da pasta. Desconheço o modo como em Sacavém e Alcântara este tipo de dificuldades de ordem técnica era contornado. É de presumir que, pelo menos em Sacavém, técnicos ingleses tenham intervenido na sua resolução. Fosse como fosse, uma década passada sobre a primeira fornada de faiança branca caldense, Charles Lepierre constatava:

Quando por toda a parte onde a cerâmica é tida como indústria científica, as análises e ensaios se multiplicam, em Portugal mesmo os melhores fabricantes preparam as suas pastas verdadeiramente ao acaso, como se não houvesse regras definidas que regulem a composição química das faianças, porcelanas, tijolos ordinários ou refractários, etc.

(J.B.S)

* Investigador do Instituto de Ciências Sociais, vogal da Comissão Instaladora da Escola Superior da Arte e Design de Caldas da Rainha.

RELEMBRANDO E COMENTANDO

Memórias de um Operário Corticeiro

1914/1938

JOSÉ DOS REIS SEQUEIRA*

O trabalho em Cacilhas, mais propriamente, em Margueira Nova, durou pouco tempo. Tive que procurar novo patrão. Questão difícil nesta altura.

Depois de tentar alguns pequenos patrões, sem resultado, obtive trabalho num industrial chamado Abílio Vieira, estabelecido no Caramujo.

Cá por fora, disseram-me que eu não me aguentaria a trabalhar lá; que ele tinha um mau feitio, nenhum quadrador lá parava. Apenas um velhote se sujeitava a tudo, por ter dificuldade de trabalhar noutras partes.

Eram, assim, desanimadoras as informações, mas eu ia sujeitar-me porque não tinha mais nada de momento. Veríamos como a coisa ia correr.

Não era só o velhote que lá trabalhava, encontrei também um rapaz, novo como eu, Manuel Antunes, a quadrar.

Mas verifiquei que eles tinham uma espécie de medo do patrão. Este andava pela fábrica e ligava pouca importância aos quadradores, de modo que estes, de vez em quando paravam por falta de cortiça condicionada para o seu trabalho. Tinham de esperar que o patrão lhe desse na cabeça de preparar alguns bocados de cortiça. É bom não esquecer que o trabalho na nossa especialidade, era e ainda é, de empreitada. Claro que a situação, assim, era desagradável pelo prejuízo que causavam as frequentes paragens.

Era o patrão o traçador da cortiça e do traçamento é que saíam os bocados «enguiados» para a fabricação de quadros e eu não estava disposto a sujeitar-me àquelas esperas. Precisava aproveitar o tempo para que a fêria não saísse curta. E logo que acabavam as rabanadas ia imediatamente procurar o patrão: «Sr. Abílio, não tenho cortiça.» Sem dar resposta, seguia para a mesa do traçamento e pouco depois tinha à minha disposição um feixe de enguiados muito jeitosos que permitiam desenvolver trabalho. Continuava então o traçamento e a partir daí raramente faltou cortiça para trabalhar. Beneficiaram, pois, com isso, os meus colegas.

O patrão Abílio era pouco comunicativo, um tanto ou quanto macambúzio. Os seus modos não despertavam familiaridades e as pessoas restringiam-se de o abordar. Sem que o patrão mudasse o seu feitio, o trabalho começou a ser mais aturado pelo maior cuidado que desde então teve com os quadradores.

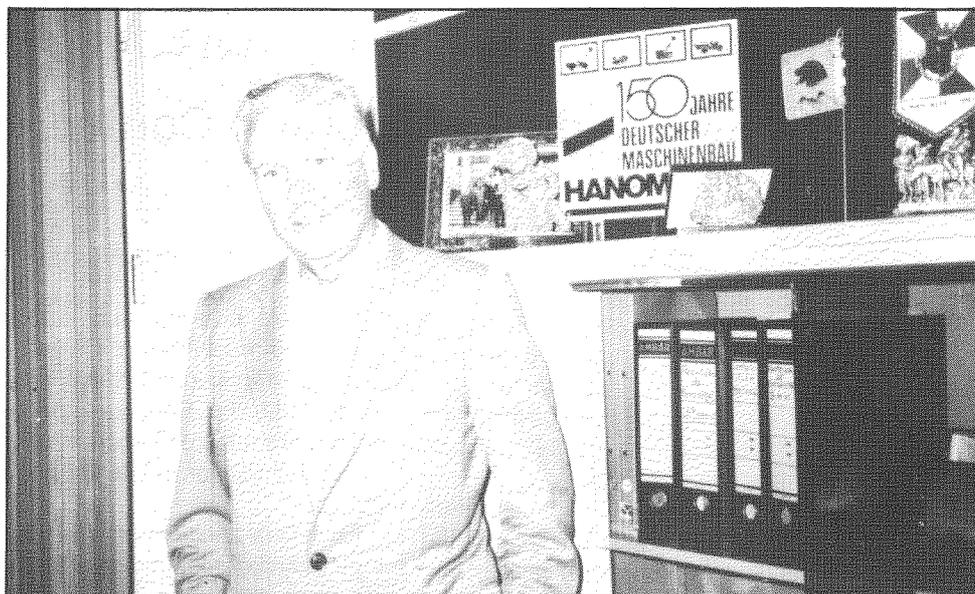
Eu estava em momento de boa disposição para o meu trabalho; tudo me saía bem e por consequência, o trabalho rendia. Tive na actividade profissional vários momentos destes que faziam de mim um artista apreciado; mas também tive ocasião em tudo me saía mal que me causava arrelia, vergonha e prejuízo, sem que fosse capaz de mudar o rumo às coisas. Só o tempo conseguia desenvolver a normalidade.

Quando o trabalho saía bem era uma alegria e o proveito era grande porque desenvolvia muito trabalho. Estava agora numa dessas ocasiões. O patrão deu-se conta disso e procurava agradar-me. Os meus camaradas estavam satisfeitos e estimavam-me porque as coisas se tinham modificado também para eles, mercê da minha decisão.

Surgiu, então, o conflito que me forçou à separação. Separação que me levou a abandonar mesmo, a região de Almada, pelo que tive de despedir-me do meu patrão e alegar qualquer desculpa, pois ele não compreendia, causava-lhe estranheza a minha decisão. Esforçou-se sempre por me agradar. Ele que não ligava importância aos quadradores, começou a admitir pessoal desta especialidade e neste momento já tinha uns dez quadradores. Não queria que eu saísse e ofereceu-me o lugar de encarregado da secção. Eu recusei, agradecendo; com grande espanto da sua parte. Ele continuava a não compreender; mas a minha decisão estava tomada.

Decisão louca, talvez, pela crise que havia no mister de quadrador. Mas eu pensei em sair de Almada e não desistiria desse propósito.

Edição de «A Regra do Jogo»



MATOS E PRATA

As Minhas Raízes são as Raízes da Empresa

ISABEL FIGUEIREDO *

Laurindo Prata, nasceu em 1932, em Cafede, pequena aldeia situada perto de Castelo Branco, numa família de pais lavradores, sendo o mais novo dos 8 filhos. Com grandes dificuldades financeiras, frequenta a escola até aos 10 anos, onde tira a 4ª classe. Idade, a que começou a ajudar o seu pai nas tarefas agrícolas. Mas cedo, se apercebeu que o seu futuro não era aí. Aos 13 anos foi para uma oficina na Covilhã, onde trabalhava um seu irmão e padrinho, começando por ser «pau para toda a obra» e depois ajudante de mecânico.

Mais tarde, o seu irmão constitui uma sociedade com actividade na venda de automóveis e camiões e ele ocupou o lugar de vendedor de peças, à experiência.

Desde logo, se começou a interessar por tractores e instrumentos de lavoura, dado a sua criação ter sido feita no meio agrícola.

Por divergências temperamentais com o seu irmão, despediu-se e veio para Lisboa na esperança de um emprego prometido. Tal não aconteceu, e voltou, fazendo parte do caminho a pé, no tempo de grande crise (1949/50). Regressou ao seu antigo posto de trabalho, mas, passados dois anos, foi para outra empresa do mesmo ramo onde trabalhou 17 anos, nos últimos dois anos já como sócio, devido à sua dedicação e motivação.

Criou a sua própria sociedade — MATOS E PRATA — na Guarda, que em 1987 recebeu o troféu de melhor agente de tractores a nível Europeu.

DIRIGIR: Como surgiu a Empresa MATOS E PRATA, Lda.?

LAURINDO PRATA — A ideia nasceu quando ainda na Covilhã, comecei a interessar-me pelo negócio dos tractores para a agricultura, que estava atrasadíssima. Nessa altura, era vendedor e trabalhava na região da Guarda. Logo me apercebi que o futuro da agricultura era aqui e não lá, pois na Guarda havia um espaço enorme para explorar: Pinhel, Figueira do Castelo Rodrigo, Almeida e outras zonas.

Abri, então, a firma na Guarda numa pequena loja e as coisas começaram a correr bem, mas ainda sem autonomia, pois era uma filial de uma empresa da Covilhã.

Por volta de 1969, por necessidade de alargar os serviços precisava de mais pessoal (só éramos 3), de mais ferramentas... e a administração não via com bons olhos o desenvolvimento desta. Assim, por forças das circunstâncias nasceu MATOS E PRATA em 1969, com 3 sócios e eu (seis empregados ao todo). Criamos a nossa própria empresa autónoma, gerindo-a com as perspectivas de futuro que avizinhávamos.

DIRIGIR: Quais foram as dificuldades por que passou?

L. PRATA: No início, começámos com seis empregados a funcionar na minha garagem, que era então oficina/escritório/secção de vendas. Quando nos deparávamos com algum problema, expunhamo-lo da maneira mais informal, convocando oralmente todas as pessoas a uma reunião. O que aconteceu algumas vezes após o 25 de abril. No entanto, não sendo uma dificuldade, foram tempos de alguma insegurança e necessidade de adaptação. Devo dizer-lhe que nunca tivemos uma greve.

As dificuldades financeiras foram aquelas que mais tempo perduraram, pois, fizemos um esforço de poupança, durante dez anos.

DIRIGIR: A que se deve o vosso desenvolvimento e crescimento em termos de Empresa?

L. PRATA: A vários factores. Primeiro ao nosso atendimento permanente e assistência técnica a qualquer tractor a qualquer hora. Segundo, ao alargamento a outra marca de tractores e a automóveis. Abrimos, o comércio a viaturas comerciais e ligeiras. E a última, mas não a menos importante, á nossa



filosofia empresarial de considerarmos a formação profissional indispensável ao desenvolvimento. A rentabilidade só é possível com alta preparação técnica de todo o Pessoal, com contactos com o Exterior/Estrangeiro e a actualização de equipamentos. É nisto que reside o sucesso do Japão, por exemplo, país que visitei recentemente.

DIRIGIR: Como vê a entrada plena de Portugal no Mercado Comum? (Desafio/Medo)?

L. PRATA: Desde a 1ª hora, analisando a situação constato prós e contras, mas o denominador comum é francamente positivo.

Considero que não temos que ter receios, e que a ignorância ou indiferença a esta situação é o pior. Nós só temos a aprender com eles. No entanto, estou ciente que isto nos vai trazer algumas perturbações. Temos é que estar preparados para nos podermos adaptar e agir favoravelmente em relação à concorrência que vem de Espanha, França e de todos os lados. Eu costumo dizer, como dizia o Marquês de Pombal, «Cada um na sua casa tem tanta força, que mesmo depois de morto, são precisos quatro para o levarem de lá». Por conseguinte, se nós já cá estamos, é uma questão de nos prepararmos a tempo e horas.

Agora, com estas ajudas à agricultura a nossa lavoura vai ser mais produtiva e a indústria também.

Começam a aparecer os novos agricultores, o que é para nós uma esperança.

Têm sido feitos aqui vários cursos, que vão, sem dúvida, levar alguns ao sucesso na actividade agrícola e a perspectiva de alargar a extensão da propriedade (emparcelamento) torna-se imperiosa, pois a propriedade pequena (mini-fúndio) não é produtiva para ninguém, nem para quem a cultiva, nem para quem a tem.

Assim, dou muita importância à Formação Profissional e nesta medida, decorrem nas instalações (oficina e salas de formação), alguns cursos de Formação Profissional, feitos através de um acordo com o Instituto do Emprego e Formação Profissional - IEFP -, pois considero que só com o aumento qualitativo dos nossos recursos Humanos e investimento nas novas tecnologias é que podemos ganhar o desafio de 1992.

DIRIGIR: Neste seu percurso empresarial qual (quais) foi (foram) a (s) sua (s) grande (s) alegria (s)?

L. PRATA: Em 1987, fomos o concessionário do ano e foi-nos atribuído pelo director da marca de tractores ingleses que representamos e na presença do Governador Civil, o troféu de melhor agente. Tal atribuição emocionou-me bastante, não pelo valor material da oferta, mas porque isso significa que estamos a trabalhar a nível Europeu.

A classificação foi dada tendo em conta os seguintes critérios:

- 1 - Vendas - Penetração na Zona/Mercado
- 2 - Assistência Técnica
- 3 - Organização/estruturação da própria Empresa.

E, também, quando algum dos meus colaboradores se estabelece por conta própria e tem êxito, isso deixa-me contente, pois tal situação mostra realmente que aqui aprenderam e que a Empresa MATOS E PRATA é uma boa escola.

DIRIGIR: O que é para si uma Gestão Eficiente? Qual a sua definição de Gestão?

L. PRATA: É coordenar as coisas «na batuta», de maneira que tudo funcione bem, o pessoal ande satisfeito, assim como os clientes, pois estes são a força e por consequência a parte das vendas também. Com isto tudo, harmonioso, o todo também funciona eficazmente. É, no fundo, a coordenação de todos os esforços para a satisfação do todo.

DIRIGIR: Quais as suas perspectivas de futuro?

L. PRATA: A longo prazo estou a pensar pôr os meus dois filhos a gerirem a empresa e inculcir-lhes o espírito de Família/União, que deve presidir a qualquer empresa. E de tornar sempre possível a valorização de todo o Pessoal/Bom entendimento e melhorar o equipamento (já informatizámos vários sectores) e as condições de trabalho.

* Psicossocióloga

				P				
				L				
				A				
O	R	G	A	N	I	Z	A	R
				E				
				A				
C	O	N	T	R	O	L	A	R



Ora aqui temos um jogo de palavras com alguns quês que se lhes diga:

— É que há «cabeças» que adoram o planeamento, achando que planear é tudo. E de tanto só planearem, de «cabeças» tornam-se «balões» que se limitam a planarem sobre nuvens...

— Há depois quem se delicie no exercício de organizar. Organizar só pela organização, rígidos, esquemáticos, geométricos. Mas ficam-se por «criar o órgão» sem descobrir qual a função...

— Enfim temos, aí em maior número de vocacionados, os que deliram controlar. O Sr. Sócrates Capucho é um caricato mas perfeito exemplo destes últimos «profissionais».

Aqui deixamos estas perguntas:

- Que pensar numa gestão que não equilibra Planeamento — Organização — Controlo?
- Quantos «Sócrates» destes (não o de Atenas) parasitam na nossa sociedade? E «Como exterminá-los»?

F. MELRO *

SÓCRATES GÉNIO OU «ASNO»

A. FIALHO DA SILVA *



Sócrates Bernardo da Silva Capucho — era um génio! Aos sete anos fazia o nó da gravata sem ajuda, na primeira classe sabia dividir, na segunda papagueava todos os rios de Portugal.

Desde o primeiro ano do liceu, onde ficou a teimar com a matemática, nunca mais tinha visto o Silva

Capucho. Mas há dias, ao virar uma esquina nesta Lisboa que, pelos vistos, continua a ser de «muitas e desvairadas gentes», dei com os olhos numa placa metálica dourada, posta na parede de um prédio que, em letras bem negras, anunciava: «Teles & Silva Capucho — Import. Export.».

— O Silva Capucho! — exclamei para comigo — e enfiei pela porta dentro.

Ambiente sofisticado. Mobiliário longuílneo, com um prateado a sugerir sonhos pré-espaciais, telefones verdes e cinzentos, muitas plantas íntimas de floresta de plástico, luzes indirectas, uma loura secretária.

— Boa tarde. Faz favor...

— O Sr. Sócrates Capucho está? — inquiri.

— Quem devo anunciar?

Dei-lhe o meu cartão e fiquei a vê-la enfiar-se por um corredor fora.

O cartão que mandara teve efeito instantâneo: — o Sócrates apareceu-me de imediato, corpulento, careca e barrigudo, louro-sardento como sempre fora, de mão estendida e sorriso estereotipado, direito como um taco de bilhar. Sacudimo-nos as mãos:

— Que bom ver-te... — e o Sócrates fingia derreter-se — Há quantos anos! E olha que não mudaste muito. Um bocadinho mais cheio, não é verdade? — e sorria.

Convidou-me a entrar para o seu gabinete enquanto, entre palmadinhas nas costas, me ia dizendo:



— Estou sempre cheio de trabalho, mas para estar um pouco contigo mando tudo à fava!

E, antes que eu pudesse abrir a boca, estava sentado numa importante poltrona, com um uísque em frente do nariz. Finalmente, pude abrir a boca:

— Então é aqui que tu fazes a vida?

— Controlo!Controlo! — emendou ele.

— Controlas? — O que é isso? — estranhei — Controlas o quê?

— Ora essa! Controlo tudo! Tudinho mesmo! Não me escapa nada!

Confessei-lhe que continuava a não perceber. Sócrates, então, com ênfase e um risinho superior, foi-me contando:

—Como tu sabes, eu, depois de me aborrecer com aquelas patranhas todas do liceu, larguei aquilo. A minha mãe, como tu sabes, já tinha morrido há tempos e, dois anos depois de nos termos deixado de ver, tu e eu, o meu pai também se foi. Sem irmãos, vendi o que herdara e vim-me embora, disposto a fazer-me à minha custa, a subir a pulso. E para aqui vim, em busca de qualquer coisa para que o jeito me puxasse. E, enquanto ia esperando e só me iam aparecendo lugares para os quais não tinha queda, o dinheiro que recebera foi-se. Então, meu caro, como um homem deve fazer, arregacei as mangas e disse para mim mesmo: — ó Sócrates, avança que tu vais vencer! — e venci!

Fez uma pausa, como a saborear-se a si próprio. E prosseguiu:

— Por essa altura, conheci a filha do que então era o dono desta casa e ainda hoje é seu sócio, já que eu sou o outro. A verdade é que ela conseguiu mesmo levar-me ao altar. Foi a sorte dos dois - dela e do pai. Claro que me fiz sócio disto aqui e vim para cá dar um jeito às coisas... E topei logo — logo! percebes?!

— A casa era antiga, fazia bom dinheiro, mas podia fazer muito mais. O que é que faltava? O quê?! O controlo, o controlezinho do que esta malta fazia! Controlar o moço de recados, a dactilógrafa, o escriturário, os doutorzecos e os enghocas, esses especialmente, não lhes agradava a coisa, não queriam que eu me metesse no que faziam.

E ria a bom rir:

— Está mesmo a ver-se que eles iam aos arames! E então vá de dizerem que eu não sabia nada lá das doutorices e das enghocas, e isto e aquilo... Mas eu — nada! — Zás! Controla e corta! E cortava antes mesmo deles fazerem fosse o que fosse! Lá deixar de topar, de controlar e de cortar é que eu não faço!

E olha que tem sido a salvação do meu sogro. Os tempos estão maus e a casa já hoje não faz o dinheiro que fazia, mas se eu não topasse como topo e não cortasse como corto, ainda se fazia menos!

Ele finalizou:

— E deixa-me que te diga que hoje, por aí fora, por essas empresas e repartições do Estado, quem se

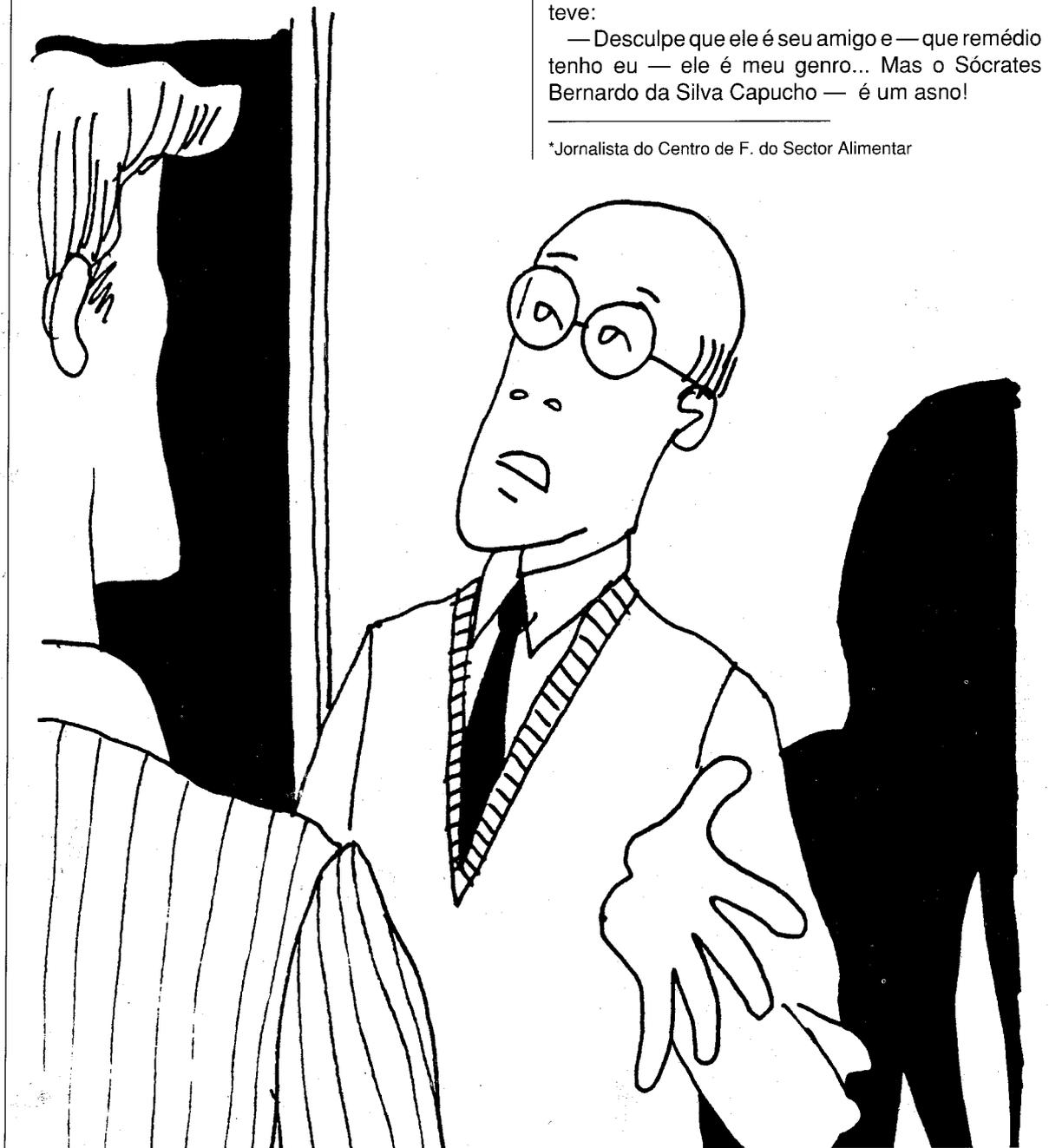
safa é quem assim procede: — Controlar e cortar! Especialmente aos doutorzecos e aos engenhocas.

Ainda bebemos mais um uísque, apresentou-me o sogro com quem me deixou, já que tinha que sair, não sei se a controlar se a cortar.

O bom velhote, de aspecto amargurado, delicadíssimo, manteve comigo uma conversa impessoal e cavalheiresca. Mas, às tantas, não se conteve:

— Desculpe que ele é seu amigo e — que remédio tenho eu — ele é meu genro... Mas o Sócrates Bernardo da Silva Capucho — é um asno!

*Jornalista do Centro de F. do Sector Alimentar



QUAL É O SEU ESTILO DE CHEFIA

ADAPTADO POR LUIS CARDIM

Leia cada grupo de 4 afirmações e escreva uma cruz X naquela que melhor corresponde ao seu comportamento habitual.

Leia as afirmações até ao fim e escolha apenas uma de cada coluna horizontal.

No final atribua um ponto a cada X e some as colunas verticais. Escreva o resultado no fim de cada coluna vertical. Passe à página seguinte.

TESTE TESTE TESTE TESTE TESTE

ESTILO FUNCÕES	1.1	1.9	9.1	9.9
PLANEAMENTO	Confirmo amplas atribuições, evitando especificar metas e programações. Cada subordinado arranja-se por sua conta.	Sugiro atribuições e de mostro a minha confiança dizendo "Estou certo de que você sabe como realizar isto e de que o fará da melhor forma".	Planeio estabelecendo quotas de produção e planos detalhados para alcançá-las.	Envolver as pessoas que dispõem de dados ou que têm responsabilidade pelos resultados, reunindo-as para rever todo o programa. Estabeleço com elas metas e programações flexíveis.
ORGANIZAÇÃO	Deixo os meus subordinados sózinhos, pois conhecem as suas tarefas e as suas capacidades, melhor que ninguém.	Os subordinados já sabem o que fazer e como coordenar-se entre si. Se necessitam das minhas sugestões, estou pronto a ouvi-los e a oferecer-lhes toda a ajuda de que sou capaz.	Atribuo responsabilidades e digo aos subordinados o que fazer, como, quando e com quem.	Determinamos as responsabilidades individuais, os procedimentos e as normas básicas.
CONTROLO	Faço as minhas rondas de inspecção; mas procuro não tomar qualquer atitude no local. Eles preferem assim e eu também.	Raramente preciso de verificar como vão as coisas, pois os meus subordinados procuram fazer melhor que podem. Considero de grande importância congratular-me com cada um pelos seus esforços.	Garanto o cumprimento dos cronogramas e, sendo possível, pressiono para antecipar os prazos. Critico, inculpo os responsáveis pelas falhas e imponho acções correctivas.	Critico cada projecto durante a execução a fim de mantê-lo dentro da programação. Avaliamos como as coisas andaram e vemos o que podemos aprender da nossa experiência e como aplicar essa aprendizagem no futuro.
AValiação DO DESEMPENHO	Não atribuo valores muito altos ou muito baixos.	Todos os que acho que merecem.	Critico duramente.	Estudo o progresso em comparação com as metas.
COMUNICAÇÃO	Transmito os recados vindos de cima.	Sentido único para cima.	Sentido único para baixo.	Duplo sentido, aberto, pleno.
CONFLITO	Neutralidade	"Sim senhor" Manter as boas relações. Amaciar discordâncias.	Posições rígidas, depreciação, sarcasmo, supressão.	Experimentação: factos, dados, lógica, confrontação; "lei da situação".
BASE DA RELAÇÃO C/SUBORDINADOS	Aquiescência	Dependência	Submissão	Consenso.
REACÇÕES DOS SUBORDINADOS	Apatia, demissão	Segurança: ressentimento e frustração, contenção da criatividade; demissão.	Contra-ataque, ressentimentos, criatividade anti-organizacional, submissão passiva; ocultar e esquecer; fuga	Espírito de "podemos fazer", é pedir demais", "é impraticável".
CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO	"Improvisação".	Orientação para a sociedade do bem-estar.	Estrutura de comando reforçada pela inspecção.	Funcional, dinâmica, voltada para os objectivos.

TESTE

ESTILO FUNCÕES	1.1	1.9	9.1	9.9
PRODUTIVIDADE	Muito baixa	Custos altos, produção baixa.	Boa produção a curto prazo.	Alto nível de produção e de retorno do investimento.
COESÃO DOS SUBORDINADOS	Baixa	Alta	Baixa/Alta.	Muito elevada
TOTAL				

Comentários do Texto

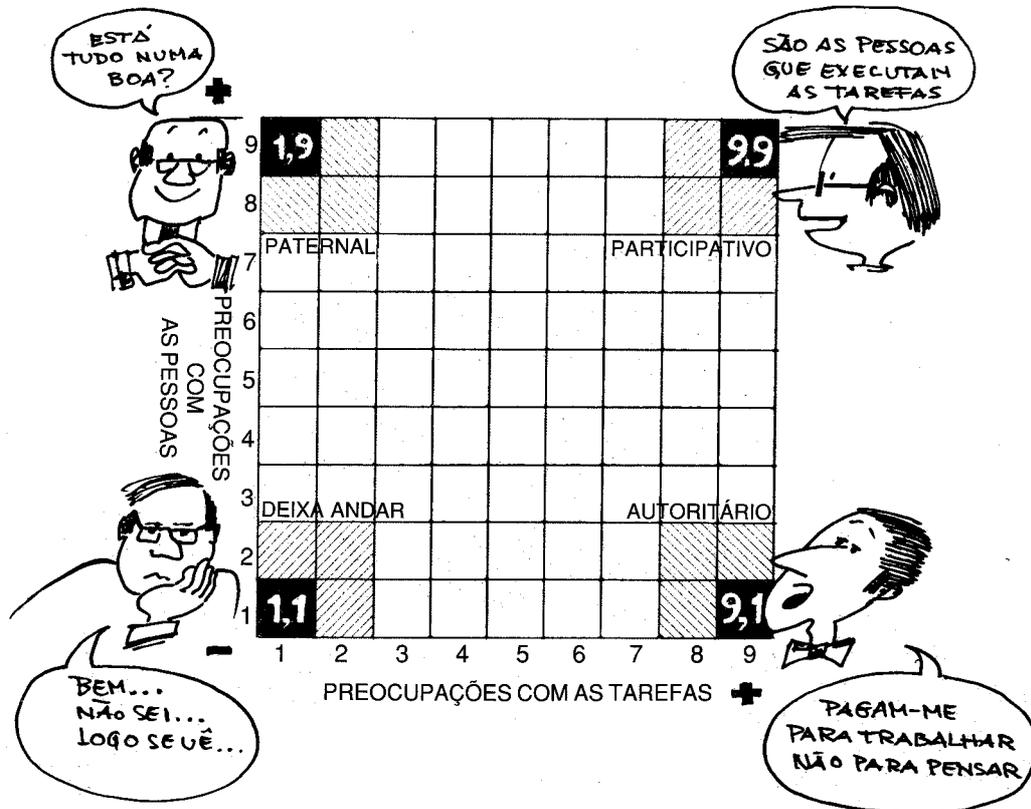
1) A coluna com maior pontuação indica o seu estilo de chefia predominante. A coluna com o resultado mais baixo indica o estilo que mais se afasta do seu comportamento habitual.

2) Só uma coluna (vertical) está pontuada: o seu estilo pode eventualmente ser um pouco rígido.

3) A sua pontuação distribui-se quase igualmente apenas por duas colunas verticais: a mais pontuada será o seu estilo principal e o outro um estilo de recurso.

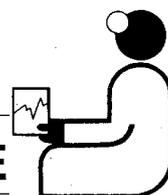
4) Se a sua pontuação se distribui com igual peso por duas colunas apenas, o seu estilo pode ser oscilante entre os dois estilos.

Veja no quadro seguinte, segundo os Srs. Blake e Mouton, o seu estilo de liderança. Os autores deste quadro afirmam que o que melhor caracteriza o estilo de liderança é a preocupação que esta coloca predominantemente nas pessoas e na sua relação interpessoal, ou nas tarefas e na execução do trabalho. A combinação das duas preocupações dá 4 estilos basicamente diferentes, que são um pouco caricaturais.



CONSULTÓRIO DE GESTÃO

OLEITOR PERGUNTA, «DIRIGIR» RESPONDE



QUESTÃO

1 - Muito agradecia me apoiassem no sentido de me esclarecerem em que termos e que se aceite uma representação. Quais os custos envolvidos a considerar, por quem deverão ser esses custos pagos. Quais as comissões aceitáveis neste tipo de negociações?

2 - Como apresentar uma proposta para a aceitação duma representação duma grande empresa?

UM LEITOR IDENTIFICADO

RESPOSTA:

A maneira como estão apresentadas as questões impede respostas objectivas.

De facto as condições em que podem/devem ser nomeadamente negociadas representações variam de caso para caso e dependem do ramo de actividade. A titulo de exemplo: há que definir se a representação implica a manutenção local de stocks e quem financia esses stocks; por outro lado há que saber se os serviços ou produtos objecto da representação justificam, ou mesmo se obrigam a encargos locais com publicidade ou promoção de vendas e quem suporta, no todo ou em parte, esses encargos. A definir também se abrange um só ponto de venda ou a cobertura de uma zona ou região. E se no papel de retalhista ou de grossista.

O sistema de remuneração poderá ser de comissões sobre vendas realizadas, mas o montante dependerá da natureza da actividade e está ligado, entre outros, aos pontos levantados acima, tal como às condições e prazos de pagamento que sejam acordados.

Na hipótese de se tratar de grossista/distribuidor haverá ainda que saber quem factura aos clientes locais. É possível um representante estabelecer contactos, motivar a venda, mas não facturar nem ser responsável pelas cobranças dos valores vendidos. O que também é válido para as entregas.

Em suma há que definir:

- ramo ou sector de actividade e tipo de comercialização.

- criação, ou não, de stocks locais e inerentes encargos.
- área de actuação abrangida e meios necessários (vendedores, distribuição, etc).
- condições negociais com os clientes (preços, descontos, prazos de pagamento, etc).
- condições administrativas como facturação, cobranças.
- meios disponíveis para um bom desempenho, como por exemplo o/s ponto/s de venda, caso se destine ao retalho.

Ficamos ao dispor perante mais dados.

Manuel Barata Simões

Lic. em Sociologia; Director Executivo da Associação Portuguesa de Anunciantes - A.P.A.N.

QUESTÃO:

Passo diariamente numa rua em Carnide, onde estão a decorrer obras, que começaram em Agosto de 1988. Chamou-me a atenção a lentidão com que as mesmas decorriam, e soube há pouco que estavam previstas para quatro meses. Ainda não terminaram. Por curiosidade verifiquei o seguinte: no dia 13 de Fevereiro dois calceteiros começaram a empedrar uma calçada, com o formato aproximado de um quadrado com cerca de 10 metros de lado. Há disponíveis, além das ferramentas habituais, duas retro-escavadoras que transportam todo o material para a obra, sempre que solicitado.

No dia 17 de Março, o tal quadrado estava praticamente concluído. A situação parece-me estranha, por excessiva demora.

Os compradores dos apartamentos estão prejudicados pois saem de casa e voltam diariamente por cima de areia, barro e pedras que se amontoam em frente da porta. Será que isto tem alguma coisa a ver com a gestão?

CARLA RAMOS

RESPOSTA:

Temos poucas informações acerca da obra que referiu, mas do que nos diz podemos concluir que a resposta é indiscutivelmente SIM VEJA:

É habitual dizer-se que gerir é planejar, organizar e controlar actividades, com vista à obtenção de um certo resultado. E esse resultado é a satisfação dos que recebem o serviço, os clientes, e dos que o produzem. É essencial a satisfação dos clientes, porque sem eles não há empresa. Mas é igualmente essencial a satisfação dos que produzem o serviço, porque sem ela não há qualidade duradoira. Ora, no exemplo que nos conta, o prazo de quatro meses não foi respeitado. Má informação quando do planeamento? Não sabemos. Falta de organização? talvez. Falta de controlo sobre as actividades? É possível. Tudo Junto? É preocupante. Mas vejamos mais em pormenor a situação do empedrado.

Entre 13 de Fevereiro e 17 de Março vão 5 semanas de trabalho. Considerando cinco dias úteis por semana, levaram 25 dias a efectuar o trabalho. Como são dois calceteiros, $25 \times 2 = 50$ dias. Logo a obra ocupou 50 dias de trabalho. Um quadrado de 10 metros de lado tem uma área de 100 m². Se foram feitos 100 m² de empedrado em 50 dias de trabalho, isso significa que são produzidos, por dia, dois m² de chão. Parece efectivamente pouco. Mas como saber se é, ou não? Sugerimos que nos escrevam os leitores que estão ligados a autarquias ou construtores onde haja calceteiros, dizendo quais os padrões de trabalho habituais nesta actividade.

Pode parecer à primeira vista que quem comprou uma casa ou um apartamento não tem nada a ver com os trabalhos que aí se fizeram, porque já pagou. Na realidade, se os trabalhos se fazem com um custo duas ou três vezes, por hipótese, superior ao que estava planeado, isso vai ter que ser pago em encargos, salários, etc... Talvez não seja o actual comprador do apartamento a assumir esses custos... porque já pagou! Mas o cliente seguinte vai achar a casa muito cara...

Pergunto-me se o leitor aconselharia um amigo a comprar uma casa àquele construtor? Provavelmente pela razão que apontámos de início: não houve satisfação dos que receberam o serviço. A carteira de clientes torna-se, agora, mais difícil de manter. Pode o construtor pensar que este cliente só volta a ser comprador potencial daqui por trinta anos, quando procurar casa outra vez. Mas a imagem da empresa (ou entidade) ficou manchada. Nenhum parente ou conhecido dos actuais clientes vai comprar nos tempos mais próximos. Ninguém quer meter-se em trabalhos...

É difícil dizer qual foi exactamente o problema: de planeamento, de organização, ou de controlo? Mas existe de facto, e a consequência é a degradação da imagem da empresa. Coisa simples, uma vez que as suas consequências são difíceis de medir...contrariamente ao que acontece com o padrão de produção diário de calçada!

Mas se falamos de custos que não podemos facilmente quantificar, justifica-se mais ainda falar de custos que, esses sim, podemos avaliar. Suponhamos, por mera hipótese, que um calceteiro produz diariamente 10 m² de calçada, em média, ou seja, cinco vezes mais do que o profissional dessa obra. Então, os custos de produção relacionados com o factor de produção mão-de-obra são quintuplos do que poderiam ser na realidade. E não só os custos do operário mas também do próprio trabalho do encarregado. Este é pago ... por um período cinco vezes superior ao necessário, ainda que não tenha estado lá. E, caso a empresa tenha prejuízo ou menos lucros, isso reflete-se certamente sobre a quantia disponível para o aumento da massa salarial...

Dentro de dois anos, com a existência de um mercado único, qualquer empresa vem construir aqui, com as mesmas vantagens que agora temos. Talvez com mais uma: a de uma imagem que ainda não está denegrida.

Pode o leitor fazer-nos um favor? Quando voltar a passar lá, deixe três exemplares da revista DIRIGIR. Um para o encarregado, outro para o Eng^o e outro para o responsável da empresa.

A Dirigir

QUESTÃO:
Haverá trabalhadores predispostos ao acidente?

RESPOSTA:

Os estudos mais recentes têm demonstrado que não há predispostos ao acidente, embora haja poliacidentados.

Ter predisposição ao acidente, significa que o indivíduo reúne um conjunto de características que, em situação idêntica à de outros trabalhadores (mesmas condições de trabalho), o tornam mais susceptível ao acidente.

A noção de predisposição ao acidente foi retirada de uma investigação sobre acidentes de trabalho realizada numa fábrica de munições Britânica du-

rante a 1ª Guerra Mundial. O estudo desenvolvido por Greenwood e Woods referia-se a um efectivo de 648 operárias.

Os autores verificaram que 10,5% da população trabalhadora era responsável por 56% dos acidentes.

A investigação enferrou de alguns erros metodológicos, não considerando factores que podem ter influído na ocorrência de tais acidentes. Foi desprezado o facto de o trabalho ser realizado em condições extremamente penosas - ruído, vapores, calor, grande velocidade de trabalho, carga física e inexperiência. É preciso não esquecer que estas mulheres estavam a substituir no trabalho, os homens que estavam na guerra.

Os autores deste estudo não tiraram a conclusão de que havia indivíduos propensos ao acidente, no entanto, outros o fizeram baseando-se nestes elementos estatísticos.

Não há predispostos ao acidente, há, isso sim, indivíduos com problemas fisiológicos ou psicológicos (muitas vezes adquiridos no trabalho), que os tornam susceptíveis ao acidente, quando os riscos do ambiente de trabalho coincidem com essa patologia. É o que acontece no caso de indivíduos com problemas lombares se tiverem de levantar e transportar cargas. Mas, se os trabalhadores com este tipo de problemas forem colocados noutros serviços, terão tanta probabilidade de sofrer acidentes como a generalidade dos trabalhadores em circunstâncias idênticas.

Está demonstrado que os poliaccidentados (pessoas que sofrem um ou mais acidentes, por ano) coincidem com os outros trabalhadores relativamente ao dia de semana, período do dia, tipo de acidente e grupo etário, em que ocorrem os acidentes e ainda que há maior frequência de poliaccidentados em indústrias que colocam maior número de riscos ao trabalhador, como é o caso da Construção.

A identificação dos poliaccidentados por parte da empresa só deve ter como finalidade a Prevenção de Acidentes.

A Prevenção deverá incidir: - na melhoria das condições de trabalho, eliminando ou reduzindo as situações que para esses indivíduos constituam um maior risco - na mudança de posto de trabalho do indivíduo - numa maior vigilância médica.

Leopoldina Crispim
Técnica Sup. de 1ª Classe
D.G.H.S.T.

VAI MUDAR DE LOCAL DE TRABALHO?

As etiquetas com as moradas dos leitores da "DIRIGIR" são impressas com mais de um mês de antecedência relativamente à sua distribuição. Assim, pedimos-lhe que, com a máxima antecedência, nos comunique o seu novo endereço, sempre que mudar de local de trabalho, indicando o número que está no canto superior esquerdo da etiqueta

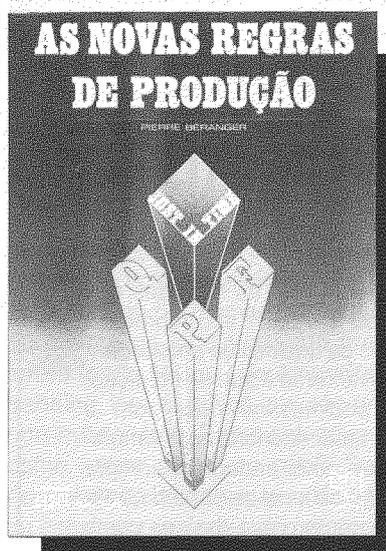
CÓD. (32679)
EX.MO(A). SR(A).
MACIEL BASTOS
AV. DA BOA HORA, 32 1º
2830 BARREIRO

(ou enviando-nos a própria etiqueta) e a nova morada. Sempre que nos contactar USE E SEU NÚMERO DE CÓDIGO. Isso facilita a vida a todos nós.

Obrigada

A DIRIGIR

LIVROS A LER

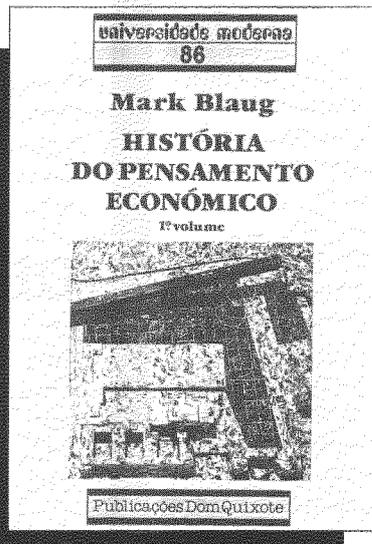


NOVAS REGRAS DA PRODUÇÃO

Autor: Pierre Béranger
Tradução: Rui Assis e Horácio Costa
Ano de Edição: 1989
Editora: LIDEL - Edições Técnicas

Éxito editorial em França, foi agora editada a versão portuguesa da obra de Pierre Béranger «As novas Regras da Produção». Com o objectivo primordial de mostrar como conseguir rentabilizar investimentos industriais e construir uma competitividade duradoura, esta obra combina a utilização das tecnologias flexíveis com as formas de organização flexível baseadas no conceito do «just in time».

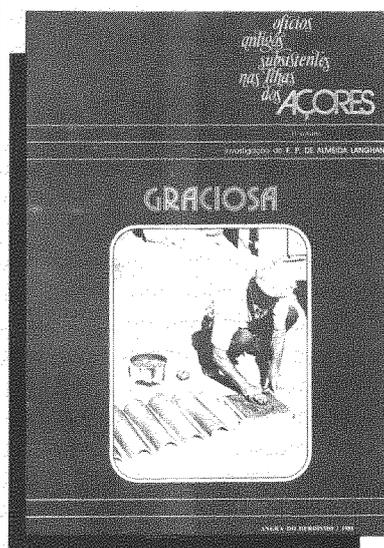
A ideia de modernização não pode ser encarada única e exclusivamente em termos de equipamento. As empresas devem responsabilizar, motivar e dar formação contínua aos seus quadros. Esta é uma noção importante a reter da leitura desta obra: a humanização da fábrica como factor determinante.



As publicações **DOM QUIXOTE** acabam de editar a «**História do Pensamento Económico**», de Mark Blaug.

O seu primeiro volume começa pela ciência Económica antes de Adam Smith e termina na Economia Marxiniana.

A obra inclui «Guias de Leitura» para as obras de A. Smith, Ricardo, Grill, Marx, Marshall, Wicksteed e Wicksell, o que permitirá aos estudantes uma familiarização com os trabalhos respectivos de uma forma organizada, que não substitui a sua leitura. Estamos certos de que este volume vai ter continuidade imediata, pelo que é mais uma obra sobre este tema, disponível para os leitores em Língua portuguesa.



Estão de parabéns F. de Almeida Langhans e a Secretaria Regional de Educação e Cultura da Região Autónoma dos Açores, pelo II Volume editado da obra «**OFÍCIOS ANTIGOS SUBSISTENTES NAS ILHAS DOS AÇORES, GRACIOSA**». Nele são feitos levantamentos de vários ofícios que aí existem ainda hoje.

Trata-se de um trabalho feito com muita dedicação, onde não faltam as descrições de locais, hábitos e profissões (recheado de fotografias que vale a pena conhecer, pois fazem parte do Portugal que ainda não conhecemos bem).

A não perder a leitura e... a visita às ilhas. Na Graciosa, a professora D. Maria Teodora Borba, (da Casa de Etnografia) dá as indicações necessárias.



DISSE...SOBRE GESTÃO



EXP. - Um dos slogans de propaganda do governo, nessa altura, era «O soldado português é tão bom como os melhores». Pensa que os soldados portugueses se comportaram bem na guerra?

F.C.G. - Eu acho que sim. O soldado comporta-se bem ou mal conforme o enquadramento que tem. As unidades com bons capitães produziam muito mais operacionalmente do que aquelas que não tinham esses oficiais de excepção. Mas o soldado português era um bom soldado.

Marechal Costa Gomes, em «Expresso» - Out. 1988

O atendimento em casas comerciais também espanta José Martins dos Santos, que é agora professor-adjunto no Instituto Politécnico da Guarda. «Quando se entra numa loja para comprar, desenvolve-se o comércio, dá-se dinheiro ao comerciante. Lá, um cliente é respeitado e apreciado. Os empregados andam de volta dele a ajudá-lo. Aqui, é mais um que entrou, pode esperar». Quando José se dirigiu a um «stand» para comprar um carro, o vendedor disse-lhe precisamente que esperasse. «Esperei mas não tinha cadeira para me sentar. Estava ali em pé. Ele lá veio e perguntei se se podia arranjar uma cadeira para nos sentarmos e conversarmos um bocado. Lá

arranjou uma cadeira. Depois, eu gosto de fumar mas o cinzeiro estava cheio de beatas dele. Não cabia lá mais nenhuma. De vez em quando vinha uma secretária que interrompia a conversa toda. E eu ali para gastar 1.500 contos! No Canadá, um indivíduo que vai gastar 1.500 contos para comprar um carro vê a porta fechar-se, convidam-no a sentar-se junto a uma mesa grande, o vendedor está em frente, escuta-o, e não há interrupções porque é um potencial cliente para gastar 1.500 contos».

José Martins dos Santos, ex-emigrante ao «Expresso» - 3. Dez. 88

Outro dos pormenores que mais estranha é a pontualidade. «Marca-se uma reunião para as 11h00, aparece tudo às 11h20, 11h30. Quando se vem para uma reunião deve-se vir preparado porque é uma reunião de trabalho, não é uma reunião doméstica. Em Portugal temos o hábito de tornar tudo familiar e de transformar uma reunião numa conversa de família. Não se separa o trabalho do convívio. Uma hora perdida numa reunião de pessoas que ganham cada uma 150 contos por mês resulta numa perda enorme para a sociedade. Alguma coisa deve ser alcançada nessa reunião».

«O Expresso» Revista 3 de Dez. 1988
Entrevista a José Martins dos Santos Ex-emigrante

Os últimos quatro anos de estadia no Canadá foram vividos por José Martins dos Santos em White Horse, capital do território gelado do Yukon, onde a temperatura atinge de vinte e cinco a trinta graus negativos em Dezembro, e trinta e cinco negativos em Janeiro. E, no entanto, essas circunstâncias não significam carências de qualquer espécie. As infra-estruturas e os edifícios comunitários «são muito bons», os bens de consumo vêm «em fartura» da Califórnia, da British Columbia e de Alberta, e os habitantes da zona têm um forte poder de compra. Regressado a um clima mais ameno, José encontra os portugueses a trabalharem bem mais devagar: «Encontram-se

departamentos onde se olha para as pessoas e está tudo de braços cruzados, como quem diz: ganho 50% de ordenado e 50% de moleza. É em departamentos públicos, em trabalhos de construção civil na rua, é em tudo. Não pode ser. Lá, quando as pessoas estão a trabalhar, trabalham mesmo».

Entrevista de José Martins dos Santos ex-emigrante a «O Expresso» Revista em 3 de Dez 1988

o jornal ilustrado

P. — Os realizadores portugueses dirigem os actores?

R. — Eu trabalhei com poucos! Mas um dos grandes problemas do cinema português é que 94,9 por cento dos realizadores têm medo dos actores, não gostam dos actores. Porque não sabem dirigi-los. E por isso tu vês alguns a dizer que não há actores de cinema em Portugal, e que vão buscar actores franceses, alemães, chineses e depois chamam os malandros dos actores portugueses para os irem dobrar aos estúdios. E pagam-lhes mal. O Zé Fonseca é exactamente o contrário, mesmo a tratar os actores aos gritos. *Parece que estás no Dona Maria, estás horrível, já não se faz mais, corta!* mas ele é que sabe. Ele é que põe lá o olho atrás da lente. Por causa dele vou eu ser o Kilas até ao fim da vida. Daqui a uns anos dizem o que dizem agora do Vasco Santana, *que pena, grande actor, isto é que era! Dantes é que era bom!* Já não se pode ouvir essa rábula, já não há paciência. Temos hoje em dia actores tão bons como António Silva, como o Vasco Santana ou como o Costinha. É um complexo: como não há bons actores, não se faz. Foi por isso que eu entrei no Kilas do Zé Fonseca e depois estive anos sem me convidarem para outro filme. Não querem é fazer. E a mim devem achar que sou popularucho de mais ou que lhes estrago as imagens intelectuais dos filmes.

A EQUIPA VENCEDORA

V parte

A SUA LIDERANÇA

PAULA SILVEIRA*

Nos quatro artigos anteriores construímos a equipa vencedora através das suas características principais.

1. Uma forte «sinergia», ou seja, uma coesão feita à volta de objectivos de desenvolvimento do trabalho;
2. Uma «cultura de êxito» fundamentada na cidadania organizacional e no cliente exigente;
3. Uma «inteligência colectiva» e a constante procura de «impacto» junto do cliente;
4. A «resolução do conflito» como técnica base de gestão da discordância de pontos de vista.

Ora, quando um chefe consegue construir uma equipa com tais características, só há uma coisa a dizer-lhe:

POR FAVOR, NÃO A ESTRAGUE!



Na verdade, grande parte da sobrevivência da equipa vencedora está nas mãos do seu chefe, do seu responsável. É ele que, com a sua liderança, pode ajudar a que a equipa mantenha sempre um clima positivo, proporcionar-lhe os meios para trabalhar, e apoiá-la nas horas de maior crise grupal.

Da mesma forma, uma liderança desajeitada pode matar todo o optimismo grupal, dificultar-lhe os apoios materiais e destruir a energia de acção.

Em abono desta tese podem citar-se inúmeros casos de indivíduos e de equipas considerados «incompetentes» por uma determinada organização de trabalho e que, tendo mudado de organização, se tornam altamente competentes e cheios de êxito profissional.

Exemplos destes existem quer no aparelho de Estado português quer em empresas industriais ou outras. Todos nós conhecemos, certamente, pelo menos um caso assim.

Porém, são ainda poucos aqueles que têm preferido arriscar o seu «pescoço profissional» numa mudança de horizontes. Em comparação, é impressionante a quantidade de pessoas que, há muito, desistiram já de se implicar saudavelmente nos problemas de trabalho. Como auto-defesa, subsistem quotidianamente fazendo o mínimo que lhes é possível, e, a maior parte das vezes, vivem imersos em doentios conflitos interpessoais, acabando por chegar todos os dias a casa com a amarga sensação de que a vida e a inteligência lhes está a ser roubada pedaço a pedaço.

Situações destas acontecem porque quer o indivíduo quer a equipa, sendo sempre um «potencial» no plano profissional, podem ser «desenvolvidos» ou «assassinados» por acção do seu meio-ambiente de trabalho.

E o chefe é um dos componentes fundamentais, senão o mais fundamental, desse meio-ambiente de trabalho. Está inteiramente nas suas mãos gerir, destruindo ou desenvolvendo, os potenciais de trabalho; está nas suas mãos deixar que a sua equipa (ou apenas alguns dos indivíduos que a compõem) se contamine com a vulgar frustração profissional, ou se fortaleça com um jogo de trabalho saudável.

Aliás, se um chefe quiser matar o potencial de trabalho da sua equipa, deverá seguir os preceitos de um hipotético manual de liderança «COMO CHEFIAR MALANDROS, EM DEZ LIÇÕES». Num exemplo,

— considerar a equipa como um conjunto de cínicos preguiçosos que só não o enganam porque o chefe «anda há muito tempo nisto»;

— dividir a equipã entre «filhos» e «enteados», privilegiando uns em relação a outros, trazendo alguns para o «segredo dos deuses» e fazendo de outros bodes expiatórios;

— fazer comentários desfavoráveis acerca de uns na ausência deles, e em presença de outros, de preferência os seus maiores «inimigos»;

— fomentar a malidecência entre todos eles, ouvindo «queixinhas» e achando sempre imensa graça a insinuações e piadas indirectas, que nunca se deixam tornar claras;

— tratar a equipa como um conjunto de crianças mal-educadas, aproveitando todas as situações públicas para «ensinar» boas maneiras, chamar a atenção para defeitos, e ameaçar com castigos futuros;

— não cumprir quaisquer promessas feitas quanto a prioridades nas promoções ou na atribuição dos prémios de produtividade;

— em caso de sarilho, entregar a equipa às entidades superiores, não respondendo por ela e agindo como se não os conhecesse de lado nenhum;

— mergulhar a equipa na mais pura rotina de trabalho, humilhando qualquer sugestão de melhoria do funcionamento;

— impedir qualquer tipo de formação profissional, pois esta só serve para desestabilizar o trabalho;

— no caso de, mesmo assim, a equipa ainda conseguir trabalhar alguma coisa, então, tirar-lhe todos os louros dos resultados que obtiveram e



considerar-se apenas a si próprio como seu autor; ...etc...

Esta caricatura peca, talvez, por um excesso de realismo. Mas não esqueçamos que ainda hoje se aprende a ser chefe sendo subordinado, o que leva a que as técnicas de liderança se reproduzam de geração em geração com poucos aperfeiçoamentos. Assim, é natural que o modo de chefiar se esteja cada vez mais a distanciar das aspirações dos indivíduos e grupos que entram hoje nas organizações de trabalho. Melhorar o funcionamento das organizações contemporâneas significa começar por adaptar as técnicas de liderança à «nova espécie» de gente que agora se candidata ao trabalho.

Como se lidera, então, uma equipa vencedora?

Será que equipas deste tipo são compatíveis com as tradicionais técnicas de liderança?

Não. A equipa vencedora necessita de uma liderança também fora do vulgar.

Assim, a liderança que convém à equipa vencedora é aquela que, de tão discreta, quase ninguém dá por ela. Está presente, é activada quando preciso, mas funciona preferencialmente como um pano de fundo.

É a chamada liderança MIN, ou seja, a que actua por Mínima Intervenção Necessária. E as suas palavras de ordem são «mecenato» e «disponibilidade»:

— o «mecenato» exprime todo o trabalho que o

chefe tem que desenvolver em prol da equipa vencedora;

— a «disponibilidade» significa a continua atenção que o chefe dá às propostas da sua equipa.

É à volta destes dois conceitos que a liderança MIN se distancia das lideranças vulgares.

Assim, na liderança MIN o chefe tem o papel não só de «mecenas» das acções da sua equipa, negociando a aceitação e o «financiamento» de projectos com as instâncias superiores da organização ou exteriores a esta, e protegendo a equipa de eventuais ataques, como também se mantém «disponível» para ouvir as suas objecções e propostas de trabalho. Ele é, enfim, o garante do êxito da equipa vencedora.

Porém, nas lideranças vulgares o seu papel é absolutamente distinto. Aqui o papel do chefe limita-se ao «mandar fazer», e a vigiar o que está feito. Ele está sempre presente, a sua intervenção no pormenor do trabalho é permanente, e sem ele a equipa como tal desaparece.

Numa caricatura, comparemos os dois tipos de liderança mais vulgares, a «senhorial» e a «supervisão», com a liderança MIN.

Assim, na liderança «senhorial», o chefe está lá para obrigar a equipa a fazer, para emendar, e para disciplinar, tal como o pastor lidera o rebanho de ovelhas. O pastor é o rei dos animais, tem um estatuto superior, logo, ele faz vingar essa superioridade obrigando as ovelhas a fazer o que deve ser feito.

O rebanho de ovelhas é um exemplo característico de liderança por submissão à hierarquia, em que a ovelha é apenas um «servidor» do pastor.



Num tipo de liderança diferente, a supervisão, o chefe também está sempre presente, não já para disciplinar, mas sim e sobretudo para conduzir e vigiar. Ele é o mais forte, o mais sabedor, e tal como numa matilha de lobos, este chefe serve de pivot para manter o grupo numa só linha de rumo, juntos, em boa organização para a caçada. Assim, o chefe supervisor vigia a qualidade do trabalho feito, gere o grupo considerado anárquico e irresponsável, estabelece regras e obriga a cumpri-las.

A matilha de lobos é um exemplo típico de liderança por submissão a uma autoridade, em que os lobos se juntam à volta do mais forte.

Ora, a equipa vencedora não é nem um rebanho de ovelhas nem uma matilha de lobos. À diferença destas duas, esta equipa está coesa em relação aos seus objectivos de desenvolvimento de trabalho, é altamente competente nesse trabalho, sabe o que faz individualmente e como grupo, é um interlocutor abalizado, ou seja, vive habituado ao debate dos problemas, e é um colaborador com cidadania organizacional.

Ou seja, é um adulto a trabalhar com outros adultos, e não uma criança de colo que necessita de ser «ensinada» ou um adolescente a «domesticar».

Ela é mais como um bando de pássaros, que voam em sintonia sem que se note qualquer tipo de liderança. Aqui não se põe o problema nem de hierarquia nem de autoridade. Tudo se passa como se a viagem migratória já tivesse sido combinada entre todos, e aceite, de modo que esta decorre de acordo com o plano e sem que seja necessário um «senhorio» com a missão de disciplinar ou um «supervisor» com a tarefa de vigiar.

No fundo, o papel do chefe na liderança MIN é ser o garante das condições que permitem à equipa vencedora trabalhar com êxito, sobretudo a três níveis fundamentais:

1. como representante da equipa no exterior:

— trata-se aqui de negociar com outras entidades da organização ou fora dela os projectos a realizar e os meios a obter;

— de ouvir esse mesmo exterior com vista à implantação de novos projectos, e para a correcção dos projectos em curso;

— de proteger o funcionamento da equipa dos ataques do resto da organização;

— e de publicitar os seus êxitos;

2. como catalizador das acções da equipa:

— trata-se aqui de formalizar os consensos conseguidos em relação ao trabalho;

— de fazer com que as regras de funcionamento da equipa não morram;

— de assegurar que se realiza o debate dos problemas mantendo a rotina das reuniões periódicas;

— pesquisando novos projectos;

— oferecendo formação e distribuindo informação;

3. como interlocutor da equipa:

— trata-se aqui de estar permanentemente «disponível» para ouvir os problemas de trabalho que forem surgindo, assim como as propostas da sua resolução;

— e de permanecer atento a qualquer sintoma de mal-estar grupal, provocado pelo interior ou pelo exterior da equipa.

Em suma, a liderança MIN adapta-se perfeitamente ao modo de estar da equipa vencedora. Assim, o seu responsável existe para garantir-lhe o êxito do trabalho, não ao nível da vigilância dos comportamentos individuais ou grupais, mas sim ao nível da preocupação com as condições ambientais (materiais e psicológicas) imprescindíveis a esse êxito.

O chefe é parte integrante da equipa vencedora e seu principal mentor.

* Consultora de Gestão



89
FERNANDES

A PESSOA DO CHEFE

Deve o Chefe ser boa pessoa?

FERNANDO MELRO *



É frequente ouvir da boca do pessoal de muitas empresas que o chefe «é boa pessoa» ou, pelo menos, «não é má pessoa»!

É evidente que o dizem com base na sua experiência do dia-a-dia, no local de trabalho ou, até, a partir de referências extra-laborais:

- «Fulano é um chefe competente e, ainda por cima, muita boa pessoa!»
- «O tipo é boa pessoa, mas como chefe não vale nada!»
- «O chefe dirige bem, mas como pessoa tem muito mau feitio!»

● «O chefe? Como pessoa, lá fora, é bom homem. Aqui a gente não sabe!...»

Naturalmente, os que fazem estas apreciações não partem de conhecimentos muito elaborados, não são psicólogos, sociólogos, muito menos filósofos. A sua «ciência» é a vida, a prática. Todavia, o que eles pensam dos chefes pode muito bem ser estudado pelas ciências humanas que fazem nascer as teorias, as ideias organizadas. As teorias ajudam a compreender a realidade, a «encaixar» a experiência prática numa visão de conjunto, a «arrumar as ideias». As teorias científicas permi-

tem-nos, até, modificar a realidade para melhor (ou infelizmente para pior, como tem acontecido ao longo da História, quando se chega a manipular as ciências para «legitimar» o racismo, as exterminações, a destruição do meio ambiente, etc.).

No fundo, debaixo da expressão «boa pessoa» está contida muita ciência e, até, sabedoria. Vejamos: Ao usá-la, tem-se a noção, ainda que vaga, da diferença entre **pessoa** e **personalidade**:

- a **personalidade** é, sobretudo, um conceito psicológico. Como definiu Guilford, um psicólogo americano, «a personalidade dum indivíduo é uma constelação específica de traços», ou seja, um conjunto de modos habituais de reagir e comportar-se perante certas situações, conjunto que é característico de cada pessoa.

- a **pessoa** é mais uma ideia filosófica. Significa o que cada um de nós é como ser único, o que cada um de nós **vale** como possuidor de direitos, o que cada um de nós **deve ser** enquanto obrigado a deveres.

Como personalidade, não somos nem bons nem maus: somos diferentes uns dos outros, cada um com as suas aptidões para fazer isto ou aquilo, cada um com o seu temperamento ou maneira de ser e de agir, cada um com as suas motivações e os seus projectos.

Já como pessoa, estamos sujeitos a que nos julguem, a que nos apreciem ou não. Sem cairmos numa posição rígida de **bons** de um lado e **maus** do outro, a verdade é que a pessoa pode ser melhor (=mais boa que má!) ou pior (=mais má que boa!). Também é verdade que esta apreciação depende muito dos valores ou da maneira de pensar do meio social em que vivemos. No entanto, para lá do nosso enquadramento social, todos pressentimos que há valores «que valem para toda a gente»: o homicídio (contra o valor «vida humana») é sempre um crime, ontem ou hoje ou amanhã, na Suécia ou na Nova Guiné!

E afinal o chefe? que é mais importante: ser boa pessoa ou ter boa personalidade? Entendamo-nos: **boa** personalidade não num sentido valorativo, de apreciação, mas no sentido de possuir os traços ou características que correspondam ao que se exige do chefe na situação real e na perspectiva ideal.

Por agora, ao jeito de conclusão, deixamos umas breves reflexões sobre o chefe como pessoa:

- Isto de ser considerado boa pessoa tem, por vezes, a sua carga depreciativa quando se entende a bondade como condescendência: «o chefe tem de

ser firme, nada de fazer concessões, o chefe não pode deixar-se conduzir pela bondade». Neste caso, bondade e justiça contrapõem-se, em vez de serem consideradas como aspectos complementares da rectidão ou equidade.

- As «relações pessoais» têm exactamente a ver com o facto de sermos pessoas com as outras pessoas. A interpessoalidade não se reduz a uma relação do sujeito que conhece com o objecto conhecido (por ex: a cadeira que está ali), mesmo que o objecto me pertença e eu o aprecie como coisa minha. Na relação interpessoal reconheço o outro como «outro eu», outra pessoa, ambos sendo **nós**. Mesmo divergindo, a nossa relação é mútua, sem posse nem manipulação.

Quando se «funciona» com o outro só nas relações de trabalho («...de resto, não quero nada com o indivíduo!») ou apenas num sentido de dependência (chefe-subordinado), não há «relações pessoais». Daí, o mau ambiente, a falta de «clima», o conflito.

- Ser boa pessoa no sentido de ser recto, tão justo como compreensivo, é uma exigência para toda a gente, seja qual for a função. O chefe tem de ser tão boa pessoa como qualquer outro. Do mesmo modo, devemos dizer que não chega ser boa pessoa para ser bom chefe. Isso não sofre discussão. Podemos discutir, sim, a relação entre chefia e personalidade. Será, porém, conversa para artigos seguintes.

* Licenciado em Filosofia
Téc. Sup. do I.E.F.P.

ALGUMAS PERSPECTIVAS NA SELECÇÃO DE PESSOAL

JOSÉ LUIS NASCIMENTO *

Seleccionar pessoas para uma determinada função não é fácil!

É claro que se pode convidar um conhecido, ou aceitar uma «cunha», ou, na melhor das hipóteses, entregar o processo a uma empresa especializada.

Mas, qualquer que seja o processo utilizado, quem vai ter de tomar uma decisão final, é sempre o gestor ou a chefia.

Quer se utilizem ou não testes psicológicos, o instrumento fundamental de qualquer processo de selecção é a entrevista ao candidato.



Um chefe envolvido num processo de selecção vai ter forçosamente de fazer entrevistas... mas não há problema, pois, como todos sabemos: nada mais «fácil» do que fazer entrevistas!

Ora a verdade é que não é nada fácil fazer uma BOA entrevista! Como não é fácil fazer BOAS selecções.

Vejam alguns erros típicos e frequentes num processo de selecção:

- Falta de informações importantes e relevantes sobre os candidatos;
 - Utilização do mesmo tipo de questões e/ou de instrumentos (testes, provas, simulações, etc.) por todos os intervenientes no processo;
 - Interpretações mais ou menos subjectivas sobre os candidatos;
 - Influências mais ou menos acentuadas de estereótipos e preconceitos;
 - Decisões tomadas precipitadamente e sob pressão;
 - Realce das informações negativas;
 - Parcialidade no uso das informações;
 - Inexistência de um processo de selecção pré-definido, variando este de candidato para candidato;
 - Análise não sistemática dos candidatos;
- Estes e outros factores levam a selecções deficientes, subjectivas, onde têm maior peso a «cunha» e os «conhecimentos» do que o real valor dos candidatos em jogo.

Uma boa selecção é determinante para:

- O aumento da produtividade, através da escolha dos mais aptos para a função em causa;
- Uma melhor adaptação à empresa, contribuindo para a diminuição das saídas dos empregados;
- Redução do tempo de formação inicial, devido à melhor preparação do novo empregado;
- Redução da necessidade da chefia intervir em situações pontuais, pois o empregado está preparado para responder a essas situações;

Tendo em conta este e outros problemas uma importante empresa americana de consultadoria, a «Development Dimensions International (DDI)» concebeu uma metodologia de selecção como forma de rentabilizar a selecção nas empresas.

É a SELECÇÃO ORIENTADA (TARGETED SELECTION).

A Selecção Orientada baseia-se em seis componentes:

- Usar o comportamento passado para prever o comportamento futuro do candidato;
- Identificar as exigências críticas da função (Dimensões Comportamentais);
- Organizar o processo de selecção num sistema integrado;
- Aplicar eficientemente as técnicas de entrevista;
- Envolver todos os intervenientes na análise dos candidatos;
- Se necessário, completar as informações com provas de simulação.

USAR O COMPORTAMENTO PASSADO PARA PREVER O COMPORTAMENTO FUTURO

Há uma constância no comportamento humano. Não há mudanças comportamentais bruscas nem radicais. A evolução do comportamento humano é



lenta, gradual e constante. Assim, as experiências passadas, especialmente as mais recentes, são preditivas do comportamento futuro do candidato.

IDENTIFICAR AS EXIGÊNCIAS CRÍTICAS DA FUNÇÃO

Consistindo o processo de selecção numa observação de comportamentos passados, há que definir quais são os comportamentos que vamos observar no decurso do processo de selecção. Uma DIMENSÃO COMPORTAMENTAL é o conjunto de características, aptidões e conhecimentos que estão subjacentes a um tipo específico de acções. Por exemplo:

Ambição: capacidade para o auto-desenvolvimento. Expectativa de evolução numa carreira.

Independência: Capacidade de acção orientada para objectivos, em vez de agir para agradar a terceiros.

Os resultados de uma função dependem de muitos comportamentos, os quais se agrupam nas Dimensões Comportamentais. Como regra geral, pode-se considerar que 20% das Dimensões Comportamentais correspondem a 80% dos resultados da função — são as DIMENSÕES CRÍTICAS, cujo número varia de função para função. No geral, uma função terá qualquer coisa como 8 a 12 Dimensões Críticas.

Em qualquer processo de selecção, há que definir em primeiro lugar as Dimensões Críticas da função — é o Perfil da Função, o qual vai indicar o que se deve observar e quais os critérios de sucesso dessa função.

ORGANIZAR O PROCESSO DE SELECÇÃO NUM SISTEMA INTEGRADO

Qualquer processo de selecção é constituído por diversas fases. Após o estabelecimento do Perfil da Função, é necessário definir essas fases, tendo em linha de conta o número de dimensões que constituem o Perfil e o que se deve observar. Seguidamente, define-se o responsável por cada uma das fases do processo. Assumem particular importância os PONTOS DE DECISÃO, isto é, alturas em que são tomadas decisões — a escolha de candidatos.

Num processo para Secretária Sénior foi utilizado o seguinte sistema:

O QUE SE FAZ	QUEM O FAZ
Anúncio interno	Técnico de Pessoal
Anúncio em dois jornais	Técnico de Pessoal
Recepção de Currícula	Técnico de Pessoal
Análise curricular e primeira escolha	Chefia e Técnico de Pessoal
Entrevista	Chefia
Entrevista	Técnico de Pessoal
Segunda escolha	Chefia e Técnico de Pessoal
Entrevista	Com um Director
Decisão Final	Director, Chefia e Técnico de Pessoal
Exame médico	Departamento de Pessoal
Contrato	Técnico de Pessoal

APLICAR EFICIENTEMENTE AS TÉCNICAS DE ENTREVISTA

A entrevista de selecção consiste na recolha de **COMPORTAMENTOS PASSADOS** de candidato,



com base nos quais se poderá prever o seu comportamento futuro. Para cada Dimensão Comportamental, definida no perfil da função, o entrevistador deverá recolher exemplos de comportamentos passados; é com base nesses Comportamentos que se irá avaliar o candidato nessa dimensão. Assim, o Perfil Comportamental da Função vai permitir estruturar a entrevista, através da elaboração de um **GUIA DE ENTREVISTA**, o qual contém as questões elaboradas para cada Dimensão.

Qualquer comportamento deve ser descrito através de quatro elementos:

- **SITUAÇÃO** em causa;
- **OBJECTIVOS** que se pretendiam alcançar;
- **ACÇÕES** que foram desenvolvidas;
- **RESULTADOS** obtidos.

Mas a descrição de um comportamento, com estes quatro elementos, raramente se verifica na prática. Normalmente, o entrevistador recolhe ou **FALSOS COMPORTAMENTOS** ou **COMPORTAMENTOS INCOMPLETOS**.

Um comportamento está incompleto no caso de faltar um ou mais dos seus elementos. Neste caso o entrevistador terá de, através de perguntas concretas e precisas, completar esse comportamento, identificando e descrevendo os elementos em falta.

Um Falso Comportamento é a descrição, não de um comportamento real que tenha ocorrido no pas-

sado do candidato, mas sim de um «comportamento» ideal ou teórico. Neste caso, o entrevistador terá de pedir ao candidato que especifique a resposta, dando um exemplo concreto. Depois de obtidos um ou mais elementos do comportamento, o entrevistador deve-o completar fazendo perguntas concretas sobre os elementos em falta.

ENVOLVER TODOS OS INTERVENIENTES NA ANÁLISE DOS CANDIDATOS

Após todos os intervenientes no processo de selecção terem entrevistado os candidatos, chega-se à sua parte final. Nesta fase há que integrar as informações recolhidas pelos entrevistadores. Mas, mais do que integrar informações, o que se pretende é a escolha do candidato para a função, sendo necessário avaliar cada um dos candidatos em todas as dimensões que constituem o Perfil da Função.



Tendo em conta o número e o tipo de comportamentos recolhidos em cada dimensão, a avaliação é feita utilizando-se cinco posições:

1 — MUITO ABAIXO DO ACEITÁVEL

2 — ABAIXO DO ACEITÁVEL

3 — ACEITÁVEL

4 — ACIMA DO ACEITÁVEL

5 — MUITO ACIMA DO ACEITÁVEL

Feita a avaliação individual, os entrevistadores reúnem-se e discutem as avaliações até chegarem a um consenso sobre a avaliação de cada candidato, em cada dimensão. Chega-se, assim, a perfis individuais, dos quais se vai escolher o que melhor se adapta à função em causa.

PROVAS DE SIMULAÇÃO

Mesmo nos «melhores» processos, surgem dúvidas e divergências de opiniões. Uma forma de as superar é utilizar **PROVAS DE SIMULAÇÃO**.

Numa simulação, o candidato é posto perante uma situação semelhante a situações típicas da função. Os entrevistadores vão «jogando» com as respostas dadas pelo candidato. No final da prova, o comportamento do candidato é avaliado através das dimensões que se pretendia medir.

Várias são as vantagens do método aqui descrito. Em termos de selecção, a **SELECÇÃO ORIENTADA** permite uma maior objectivação, pois:

- sistematiza o processo de selecção;
- estrutura a Entrevista;
- integra dados de diferentes intervenientes;
- avalia objectivamente todos os candidatos;
- permite utilizar outras técnicas tais como testes, simulações, provas de grupo.

Mas a sua grande vantagem é poder ser utilizado em Avaliação, Formação, Desenvolvimento, perspectivando uma integração na Gestão de Recursos Humanos.

* Responsável pela Formação e Desenvolvimento da Digital Equipment Portugal, Lda.

**O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO



Algumas ideias e sugestões

MANUEL ABREU *

OS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E O PÚBLICO

(1ª Parte)



QUAL A IMPORTÂNCIA DESTE TEMA NO ATENDIMENTO DO PÚBLICO

Todos sabemos que qualquer organização — pública ou privada — tem a sua razão de existir na medida em que disponibiliza à comunidade produtos ou serviços de que ela necessita. No primeiro caso, numa óptica de «serviço público», no segundo caso, procurando rentabilizar os investimentos aplicados.

Quer isto dizer que as organizações encontram a sua razão de ser nos objectivos que visam prosseguir face às necessidades que o seu «mercado» pretende ver satisfeitas.

Quando se verifica um desajustamento entre os interesses da comunidade e os produtos ou serviços das organizações, ou estas se ajustam ou então morrem.

É por isso que podemos dizer que a eficácia de qualquer inovação se avalia pelas repercussões que a mesma tem sobre o ambiente externo — o público utente ou consumidor.

É um tanto ou quanto neste sentido que Fernando Pessoa, num artigo publicado, por volta de 1926, na «Revista de Comércio e Contabilidade» afirmava que «o negócio não pertence ao patrão ou aos empregados, mas ao público».

A organização que melhores serviços/produtos fornecer e a condições mais vantajosas será aquela que obterá mais êxito.

Isto é tão fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa como o deveria ser para a Administração Pública que, não tendo por fim o lucro, tem de ser eficaz e eficiente, como o sector privado, nos serviços que presta ao cidadão — sua razão de ser, seu cliente.

Se até aqui abordamos, fundamentalmente, as questões relacionadas com a comunicação e as atitudes — aspectos que se ligam mais directamente com quem atende público — hoje vamos começar a tratar aspectos mais profundos da organização e que são o suporte que proporcionarão consistência a uma política de aproximação ao público.

Que interessa sermos bem recebidos se para obter a resposta é necessário um longo período de espera?

Não terá toda e qualquer organização de assumir toda uma nova filosofia de acção que tenha como meta, ao nível de todos os seus serviços, ao nível de todas as suas actividades, uma maior aproximação ao seu público utilizador?

Neste sentido, consideramos importante que toda e qualquer entidade, pública ou privada, **se organize em função dos serviços ou produtos** que têm de disponibilizar à comunidade:

- estruturando-se de forma a aproximarem-se das clientelas;
- dimensionando-se de acordo com a afluência de utentes e dotando-se da suficiente maleabilidade para dar resposta atempada, nos períodos de ponta;
- instalando, no mesmo espaço físico, serviços de utilização intensiva do público, de forma a evitar que os utentes sejam obrigados a deambular por toda uma localidade;
- dotando os serviços de utilização intensiva de público de maior autonomia de acção, meios rápidos e eficazes de trabalho, instalações condígnas e acolhedoras e pessoal bem preparado, para que possam dar resposta às solicitações dos seus utentes com eficácia, eficiência e em tempo oportuno;
- simplificando os procedimentos, de forma a diminuir o tempo de resposta entre o «pedido» do público e a decisão dos Serviços;
- reduzindo os documentos a apresentar ao estrita-

mente necessário;

- racionalizando normas, regulamentos, impressos e formulários, de forma a evitar a recolha de informação não essencial;
- adoptando sistemas de sinalização claros e eficazes que permitam uma eficiente circulação das pessoas no interior dos edifícios;
- recorrendo-se a horários diferenciados do comum dos utilizadores para que, fora do seu período de trabalho, possa dar satisfação aos seus deveres, interesses, anseios e necessidades.

Este leque tão variado e não exaustivo de aspectos — para cuja implementação nos sentimos, por vezes, impotentes — não pode constituir-se em factor de desmotivação.

Não nos podemos desculpar com eles.

Temos sim, nuns casos, de dar um pouco mais de nós próprios para os superar e noutros, de lutar para que, pouco a pouco, a sua concretização seja uma realidade.

Ao longo desta série de artigos sobre os «aspectos organizacionais» vamos procurar aprofundar um pouco os temas acima referidos, sempre ligando-os ao Público, começando hoje pelas situações ligadas às aglomerações de público, as tão famigeradas «bichas», que todos detestamos.



Como evitar ou resolver as situações de grande aglomeração de Público?

Para evitar as grandes aglomerações de público não há uma resposta única e específica.

Depende das suas causas.

Para cada situação poderá haver uma solução .

Porém, quase todas elas exigem um tipo de organização flexível que a respectiva chefia deve gerir, momento a momento, adaptando-as às situações que se vive.

Por outro lado, ao nível da distribuição das tarefas, implica que se remeta para momentos posteriores todas aquelas que não tenham de ser necessariamente executadas quanto se está a atender público.

A título de exemplo, vamos apresentar alguns casos:

VÁRIOS POSTOS DE ATENDIMENTO VAZIOS, ENQUANTO NUM OU DOIS SE VERIFICA GRANDE AGLOMERAÇÃO DE PÚBLICO.

Situação muito frequente e que resulta da especialização dos postos de atendimento. Um posto um assunto.

A única solução para estas situações consiste em afectar mais postos de atendimento para o assunto mais solicitado.

Um funcionamento destes implica flexibilidade organizativa e formação mais globalizante dos atendedores, de forma a poderem tratar mais do que um assunto do seu serviço, sem deixarem de ser especialistas num domínio muito particular.

Exige, ainda, uma considerável disponibilidade dos atendedores para a cooperação... amanhã podemos estar na situação do colega que está ao lado... como seria agradável e simpático que ele nos desse a sua ajuda.

TODOS OS POSTOS DE ATENDIMENTO COM GRANDE AGLOMERAÇÃO DE PÚBLICO, EM PERÍODOS DETERMINADOS.

Situação motivada pela prestação de um serviço ou cumprimento de uma formalidade para a qual foi estabelecido um período de tempo limitado.

Para estas situações muitas soluções podem dar resultado. Podemos optar por uma ou várias, con-

soante o decorrer dos acontecimentos, o êxito ou insucesso dos resultados obtidos.

Poderão estar neste caso:

- encontrar alternativas à deslocação do público, através da utilização do correio ou de outros meios considerados pertinentes, informando e esclarecendo, através dos órgãos de comunicação social e de cartazes afixados no local de atendimento e proximidades, dos procedimentos que poderá adoptar;
- incentivar a afluência do público desde o início do período, através de campanhas de informação nos órgãos de comunicação social ou de cartazes afixados nos locais de maior afluência de pessoas;
- montar postos móveis que se desloquem às diferentes localidades em dias pré-publicitados;
- obter a colaboração de outras entidades, particularmente as de interesse público, para funcionarem como postos de atendimento ou distribuição de formulários;
- reforçar o pessoal e os postos de atendimento nos períodos mais agudos, deixando para período subsequente o tratamento dos documentos recebidos;
- manter o Serviço aberto ao público para além do horário normal de abertura.

POSTOS DE ATENDIMENTO PERMANENTE COM GRANDE AGLOMERAÇÃO DE PÚBLICO

Situação estrutural provocada pelo mau dimensionamento dos postos de atendimento face ao volume do público a atender.

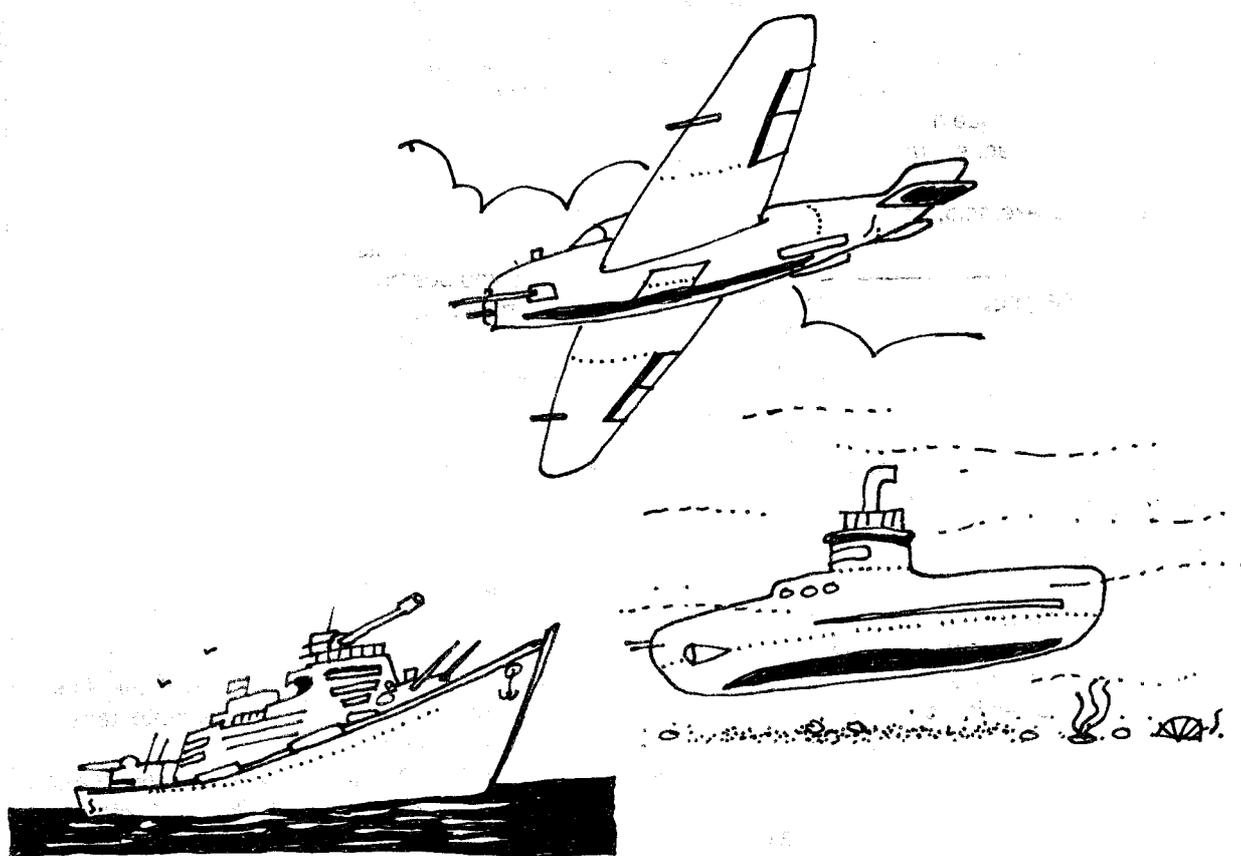
Se as instalações permitirem, poderá ser uma boa solução aumentar os postos de atendimento.

Contudo, a divisão do serviço por mais do que um local, aproximá-lo-à das populações e resolverá, de forma mais eficaz, o problema.

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

A INVESTIGAÇÃO OPERACIONAL

JOAQUIM CARDOSO MARTINS*



Durante a 2ª guerra mundial os submarinos alemães perseguiram e dizimavam os navios ingleses. Os recursos de que dispunham para defesa dos seus navios eram a aviação, algumas unidades navais e pouco mais. Em 1939 a Inglaterra reuniu um grupo de técnicos, do qual faziam parte economistas, engenheiros, físicos, matemáticos, astrofísicos e outros, no sentido de tentar minimizar as perdas mercantis, maximizando a eficácia da aviação e unidades navais no apoio aos navios que cruzavam os mares. Essa equipa multidisciplinar utilizou para esse fim técnicas diversas, nas quais a matemática aplicada e a física ocuparam um lugar de destaque. A eficácia conseguida foi enorme: diminuiu o número de navios abatidos pelos alemães.

O aumento de eficácia foi conseguido basicamente pela melhoria do sistema de aviso e detecção radar, o aperfeiçoamento do sonar, a determinação da dimensão óptima dos comboios e o incremento de técnicos de busca anti-submarina. **Assim nasceu a Investigação Operacional (I.O.), a ciência que, dado um objectivo a atingir, procura otimizar os recursos de que dispõe (ou que se podem obter) utilizando para o efeito métodos matemáticos.** Trata-se, pois, de um conjunto de técnicas de maximização da utilização de recursos, o que corresponde hoje a uma das preocupações da gestão em geral.

Os americanos seguiram o caminho dos ingleses, os soviéticos também e... os próprios alemães de algum modo o terão feito igualmente.

OS MILITARES E A PELUDA **

A guerra acabou, os técnicos que tinham dado o seu contributo para o esforço de guerra voltaram para as empresas e começaram a aplicar aí as mesmas técnicas. Verificou-se mais uma vez a grande eficácia desta metodologia e confirmou-se que o problema essencial de uma empresa é basicamente o mesmo de um exército num conflito: otimizar a utilização dos recursos de que dispõe. Daí o grande desenvolvimento que a I.O. teve a partir da 2ª Guerra Mundial, no campo civil. Simultaneamente mantiveram-se em actividade os centros de I.O. militares.

EXEMPLO DE APLICAÇÃO DA I.O.

Um dos exemplos de aplicação da I.O. mais conhecido é no domínio da Gestão de stocks. Suponhamos um Supermercado. A quantidade de um determinado produto - azeite, por exemplo - deverá ser tal que não permita qualquer rotura de stock, senão haverá impossibilidade de fornecer os clientes. Mas essa quantidade de azeite não pode ser demasiado elevada, pois aumenta os custos de produto imobilizado (armazenagem), diminuindo o lucro. Deve-se ter em conta o ritmo de escoamento do produto e para isso devemos usar a estatística de consumo e métodos de recolha de informação eficazes. Dados estes condicionalismos, temos de utilizar métodos



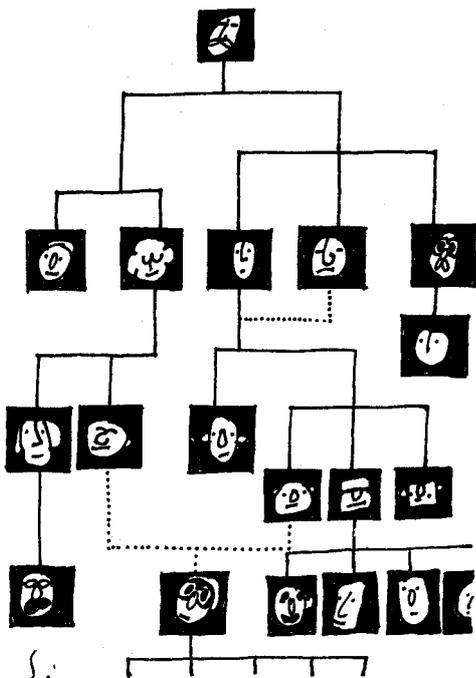
matemáticos para calcular o nível ideal de stock para cada produto. E para isso há já modelos desenvolvidos que podemos utilizar com o apoio da informática.

UM EXEMPLO PRÁTICO DA ÁREA DOS RECURSOS HUMANOS

Qualquer organização tem recursos materiais e humanos. Se se podem aplicar métodos matemáticos para previsão dos recursos materiais, o mesmo se pode fazer relativamente aos recursos humanos. É um pouco a gestão de stock, sendo que os «produtos» são as pessoas. E nós, pessoas ou recursos humanos, somos o recurso mais importante e decisivo de uma organização. Logo, faz sentido prever as necessidades de pessoal de uma organização ao longo de 3, 5, 10 ou mesmo 20 anos, planeando com rigor, eliminando, na medida do possível, o imprevisto. O planeamento das necessidades de recursos humanos permite criar carreiras (e respectivas vagas a prover) que correspondem a perspectivas de evolução dentro da profissão e igualmente às expectativas das pessoas.

Deste modo, conciliam-se os interesses da Organização com os interesses individuais, única forma de conseguir que haja motivação para as tarefas a levar a cabo. E só pessoas motivadas são produtivas...

Mas, para planearmos a 10 ou 20 anos de distância, é necessário, primeiro que tudo, que haja essa intenção por parte da gestão de topo. É preciso ter em conta os diferentes níveis das carreiras existentes actualmente, bem como o tempo mínimo e máximo de permanência dentro de cada um; a mobilidade entre as diversas carreiras, a necessidade de manter actualizado o conhecimento das funções através da sua descri-



ção periódica. É preciso conhecer ainda a «erosão» de cada carreira e dos seus diversos níveis devida a: reformas, falecimentos, exonerações, transferências, etc... Por último, é necessário ter em conta as tendências da macroeconomia, que podem acelerar ou retardar estes fenómenos. O planeamento dos recursos humanos sugere o que há a fazer em cada fase de um dado percurso (o recrutamento, por exemplo) para se encontrar e manter o equilíbrio da componente humana de qualquer sistema.

ÂMBITO DA I.O.

A Investigação Operacional procura assim os caminhos mais eficazes para aplicar os normalmente poucos recursos existentes, no sentido de atingir os objectivos propostos, sejam eles de que tipo forem. Para tal, baseia-se em equipas multidisciplinares e numa série cada vez mais completa de metodologias que vão sendo criadas à medida que os problemas surgem e vão sendo resolvidos. E o computador é a «ferramenta» mais utilizada, não só por permitir simulações, como também por ter grande velocidade de resposta.

Em geral, quanto mais pobre é um país, menos consciência tem da forma como são gastos os seus recursos. Foram os países ricos que primeiro utilizaram a I.O.. Em Portugal já se utiliza há alguns anos e assume cada vez maior importância nas nossas organizações. Existe mesmo uma Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Investigação Operacional (A.P.D.I.O.) com sede em Lisboa.

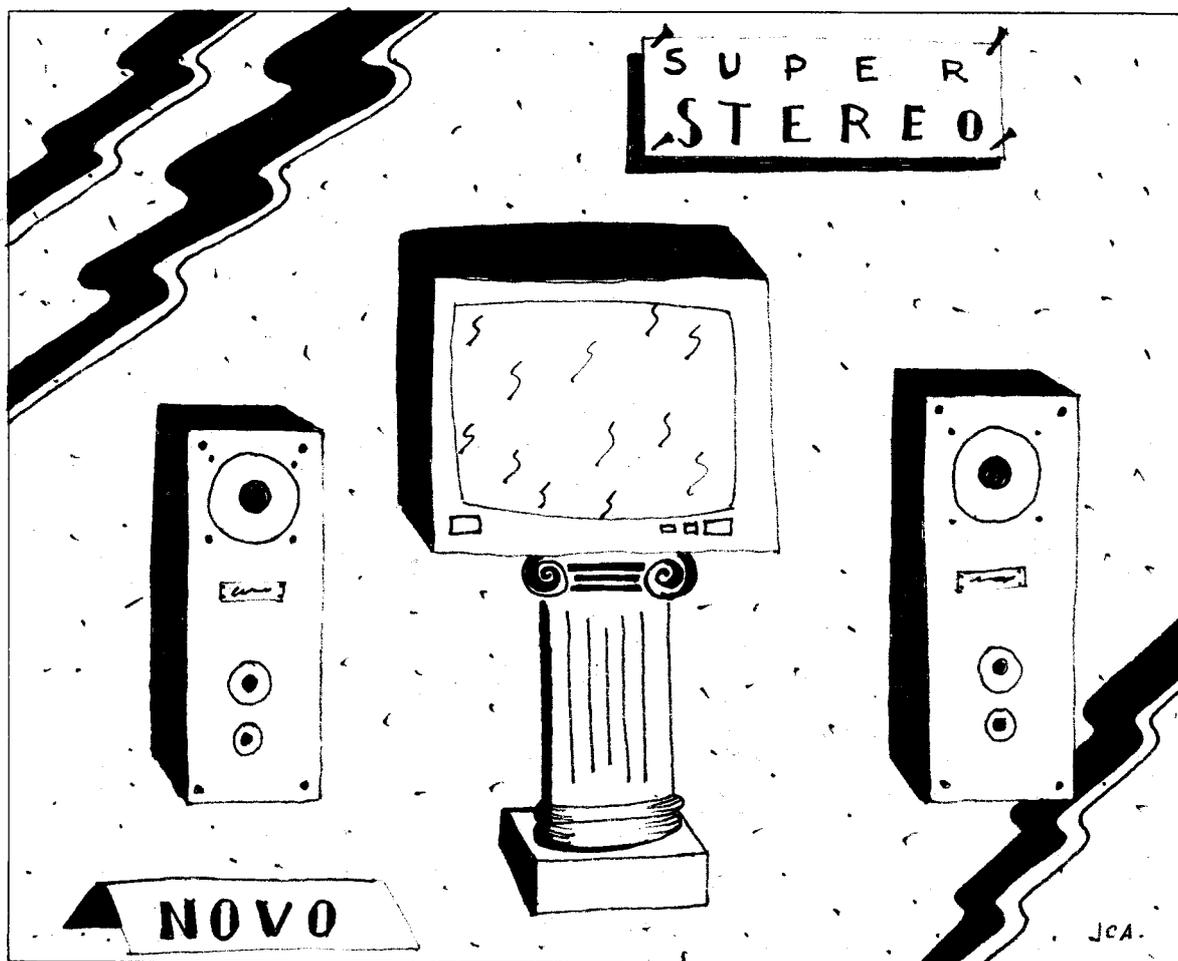
Existem igualmente Mestrados em Investigação Operacional, naturalmente vocacionados para quem fez uma licenciatura com forte componente de matemática, matemáticas aplicadas, engenharias, etc.. Além disto há diversos cursos ligados à gestão cujos «currícula» incluem uma ou mais cadeiras de Investigação Operacional.

* Capitão de Fragata da Marinha de Guerra Portuguesa;
Subdirector do Centro de I.O. da Armada;
Master of Science in O.R.S.A. (business) pela N.P.S. - Califórnia
Professor da cadeira de I.O. do ISLA

**Peluda é o nome que os militares dão à vida civil

Uma abordagem ao MERCHANDISING

M. BARATA SIMÕES *



Esta é mais uma das palavras que temos vindo a adoptar por não encontrar-mos uma equivalente no nosso idioma que possa significar o mesmo conjunto de conceitos.

Vamos então abordar o que significa esse «palavrão».

O mais corrente é definir Merchandising como Marketing terminal ou aplicado no ponto de venda

(local onde se efectuam as vendas aos clientes directos).

Entendamos o Merchandising como a procura das melhores soluções para o aumento da rotação dos produtos. Deve portanto agregar e consolidar as práticas e técnicas dedicadas a apoiar os produtos quando são expostos no ponto de venda, pensando que é o cliente que os escolhe e se assume

assim como o juiz da qualidade do trabalho aí desenvolvido.

Começemos por assimilar portanto que essas práticas são dirigidas ao consumidor, que se pretende conquistar, tornar conivente com os objectivos do ponto de venda. Por isso a nossa atenção se vai centrar na busca dos melhores locais para a exposição e dos melhores meios para o esclarecimento fácil do cliente.

A adesão será efectiva se o cliente entender que determinado local de venda:

- lhe oferece vantagens;
- tem os produtos que pretende;
- que os produtos desejados são encontrados com facilidade.

Para isso há que saber com a máxima clareza:

- quem são os actuais clientes; quais os seus desejos/gostos (os do cliente, não os do vendedor);
- que outras vantagens lhes poderemos oferecer mais.

Ao que devemos acrescentar, quanto aos produtos:

- devem ser privilegiados os produtos que vendem mais (são estes que os clientes mais desejam);
- a sua localização e exposição deve ser de fácil identificação e alcance (pelo cliente).

Podemos portanto chegar a uma primeira reflexão:

- **CONHECER OS CLIENTES**
- **SABER O QUE DE FACTO ELES QUEREM COMPRAR**
- **FACILITAR A COMPRA.**

Por outro lado, tendo os produtos mais procurados, iremos garantir melhor rotação. Uma grande variedade de produtos/marcas «baralha» o cliente, ocupa mais espaço, significa mais stock, baixando portanto a rentabilidade do local.

É quase desnecessário recordar o valor que representa para o ponto de venda o seu equipamento e o espaço ocupado. O que torna indispensável estabelecer uma correcta relação entre a venda real de cada produto e o espaço ou área que lhe dedicamos.

Em resumo, há que **RENTABILIZAR O ESPAÇO.**

Olhando o tema noutra perspectiva diremos que o responsável do ponto de venda deve ser capaz de:

- canalizar para os responsáveis das compras ou do aprovisionamento quais os desejos/necessidades dos clientes;



- otimizar a exposição no ponto de venda, tendo em vista:

- adaptar esta à procura real;
- gerir o espaço em função da rentabilidade (vendas reais) e dos interesses comerciais da empresa (condições negociais);
- aproveitar a imagem/interesse/preço relativo do produto para «seduzir» os clientes.

De onde que a acção, numa óptica de Merchandising, é de uma constante e permanente adaptação do ponto de venda aos interesses:

- na relação negocial empresa/fornecedor
- do cliente pelo/s produto/s,
o que deverá ter em linha de conta as campanhas promocionais e/ou publicitárias de que cada produto beneficie em cada momento, evidenciando este facto através da exposição (em quantidade e em localização, bem como em informação).

A linha de artigos, tal como a exposição, deverá adaptar-se às condições físicas do ponto de venda e naturalmente promover a associação coerente de produtos, tendo em vista a sua utilização. Mas deve também considerar o trajecto lógico do cliente dentro da loja. Uma eficaz informação sobre a localização dos produtos poderá levar a que seja o responsável pelo ponto de venda a induzir os clientes a um dado trajecto (desde que seja razoável) percorrendo assim zonas onde estão os produtos que nos interessa que sejam vistos.

Todos os pontos de venda têm pontos quentes ou de forte afluência e pontos fracos. Haverá que detectar estes, visando a sua melhoria, o que pode passar sómente por uma melhor iluminação, ou pela sua decoração, ou mais frequentemente por uma diferente sequência na exposição dos produtos.

Por outro lado devemos saber que se há produtos cuja compra é de imediata decisão, outros implicam escolha. Haverá também que eleger para estes o melhor local do ponto de venda onde clientes para-

dos menos prejudiquem o tráfego normal.

Para sintetizar-mos esta brevíssima abordagem, recordamos como tópicos fundamentais o que se entende como essencial:

- **Conhecer os clientes** e saber o que eles querem comprar;
- São as **Vantagens para o cliente** (na sua opinião) que o fazem voltar;
- Ter a **variedade suficiente mas indispensável** de marcas/tipos para uma boa rotação;
- Ter a noção exacta que o capital a **rentabilizar** no ponto de venda é o **espaço**;
- A exposição deve permitir uma boa **visualização e alcance** imediato dos produtos pelo cliente;
- **Evidenciar promoções** e/ou preços competitivos;
- Aproveitar as vantagens de **expositores** adequados ao local;
- Expor de maneira clara e atractiva, para que o **cliente sinta interesse e desejo de comprar**;
- **Facilitar a circulação** dentro do ponto de venda, expondo os produtos de escolha em locais que não criem «engarrafamentos»;
- Não perder a lógica de **sequência de exposição** dos vários produtos, normalmente associada pelo cliente à sua utilização.

Afinal as técnicas desenvolvidas pelo merchandising, ao visarem melhorar a rentabilidade do local de venda, pela racionalização do espaço, pela redução de stocks, pela melhor exposição, por uma melhor informação ao cliente, por clientes menos tempo inútil no ponto de venda, por clientes mais satisfeitos com a «sua loja», conseguem de facto esta adesão dos clientes, e no futuro dos amigos dos seus clientes, implicando uma redução de custos, de gastos inúteis, de imobilizações desnecessárias e afinal poder vender a melhor preço. O que os clientes saberão reconhecer.

Terminamos referindo a importância da boa apresentação do pessoal do ponto de venda, da sua simpatia, do bom acolhimento.

O cliente decide «levar» um produto antes do momento em que o vai pagar. Neste momento há que ser prático para não o fazer perder tempo (e aos que eventualmente aguardam a sua vez), ser simpático e atento; o cliente já não irá fazer nova compra nesse momento mas levará uma imagem agradável.

E como diz um velho aforismo «Cliente satisfeito, volta», acrescentamos, é de novo cliente cada vez que volta.

A generalidade dos aspectos que sumariamente se enunciaram referem-se naturalmente ao conjunto de atitudes e práticas que devem ser desenvolvidas e permanentemente actualizadas num qualquer ponto de venda de retalho, mas nem por isso são — ou devem ser — desconhecidas dos produtores ou dos grossistas.

Na medida em que melhor conheçam os mercados em que actuam, em que sejam claros, nos seus planos de marketing, os objectivos pretendidos e quais os clientes a sensibilizar pelos seus argumentos e produtos, mais eficaz será a escolha da embalagem certa e adequada a esses clientes, com clara informação sobre o produto e a sua correcta utilização, a dose adequada a uma boa utilização em tempo razoável, a embalagem de transporte com a «dignidade» suficiente para poder ir directamente para o ponto de venda, servindo eventualmente ela própria de expositor atractivo e funcional.

Ter demonstradoras preparadas para o contacto com o cliente, conscientes do seu papel, que saibam canalizar para a sua empresa os já referidos desejos e eventuais reclamações dos clientes sobre os seus produtos não é meramente decorativo.

Devem assumir um papel de auxiliar do responsável do ponto de venda não só na exposição e na reposição dos produtos como no esclarecimento e na venda ao cliente.

As informações úteis sobre a receptividade dos seus produtos devem ser da maior importância para a definição ou correcção dos objectivos da sua empresa e serão por certo a benefício de todos.

Afinal se o ponto de venda tem como capital o seu equipamento e o seu espaço, só lhe serão convenientes os produtos que de facto rodem bem e depressa.

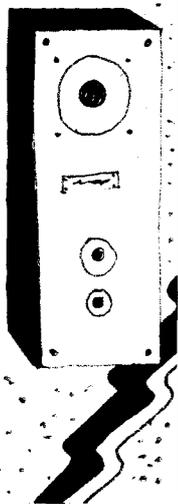
E esse produtos «são» dos produtores ou dos grossistas. Cabe portanto a estes acarinhá-los, acompanhá-los de forma a que o retalhista sinta da parte do cliente a resposta desejada.

O produto tem que conter em si mesmo as vantagens que o cliente reconheça. A boa exposição não faz o bom produto. É mais razoável a contrária.

O diálogo entre produtores, grossistas e retalhistas é cada vez mais uma necessidade comum, de que todos devem tirar partido até porque, convenhamos, o juiz de facto é o cliente.

E o seu julgamento ou sentença não têm apelo.

* Director Executivo da Associação Portuguesa de Anunciantes — A.P.A.N.; Lic. Em Sociologia

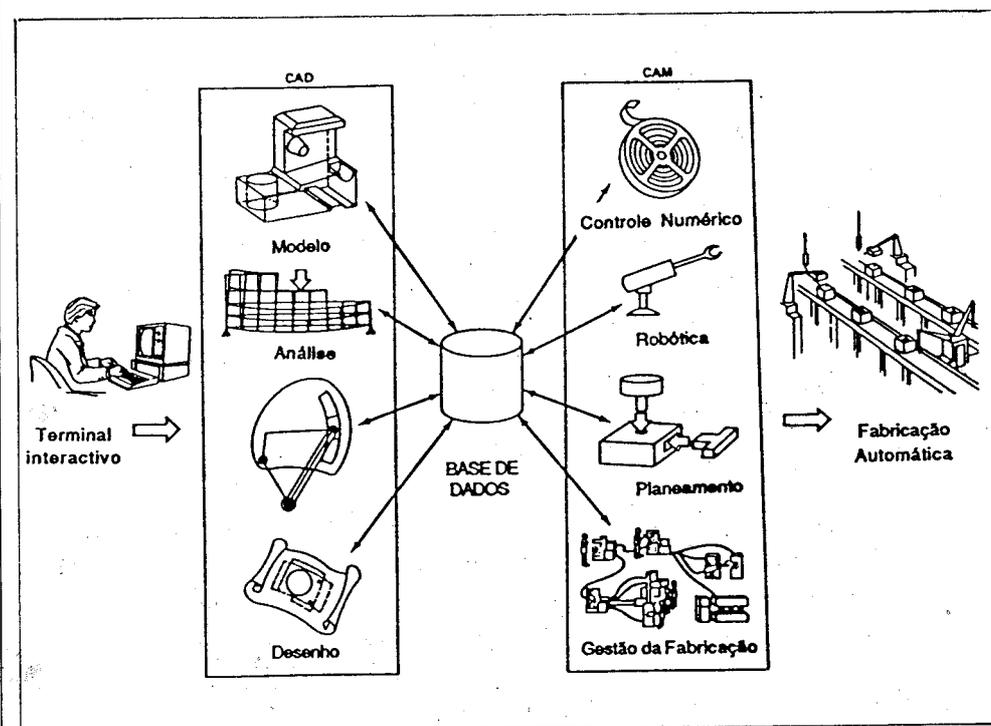


O Sistema CAD/CAM na Indústria

JOÃO VASCO MATEUS *

Na indústria, muitas empresas mantêm-se ligadas à tradição de técnicas e métodos quase ancestrais. Mas a concorrência crescente que tem vindo a verificar-se, particularmente nos países onde a mão-de-obra barata é um factor de primeira ordem, leva-nos a pensar na necessidade de adoptar tecnologias consideradas de ponta.

É o caso do sistema CAD/CAM que combina a aplicação do computador na área do desenho industrial (CAD = Computer Aided Design — Desenho Assistido por Computador) e na área do fabrico (CAM = Computer Automated Manufacturing — Fabricação Assistida por Computador). A figura seguinte apresenta um esquema básico deste sistema.



Este quadro representa o ideal, um sistema perfeitamente integrado até ao produto final. Quando numa fábrica se introduz esta nova tecnologia, o processo poderá ser realizado por fases e o esquema da figura deverá ser segmentado consoante a fase de instalação.

FINALIDADE DO CAD/CAM

Para os técnicos informados, as razões para a aplicação de um sistema de CAD/CAM são evidentes. Para alguns sectores da indústria trata-se já de uma questão de sobrevivência. É o caso das indústrias de moldes para plásticos e metalomecânicas. Noutros sectores o incentivo à modernização é visto como uma necessidade de encarar a competição proveniente de outros países.

A expressão «**automatiza-te, emigra ou evapora-te**» traduz um pensamento corrente nos grandes meios industriais, que poderá brevemente adoptar-se para as pequenas e médias empresas portuguesas.

BENEFÍCIOS

Alguns dos possíveis benefícios da aplicação de um sistema de CAD/CAM poderão ser:

- Controlo de gestão melhorado;
- Maior eficiência no armazenamento de dados;
- Rapidez na introdução de novos produtos;
- Partilha de projecto e dados de produção;
- Flexibilidade de projecto e operações de produção;
- Necessidades de espaço reduzidas;
- Qualidade de produção melhorada;
- Menores ciclos de produção;
- Custos de produção reduzidos.

Estes podem ser considerados os benefícios de carácter geral. Nem todos poderão ser quantificados, mas cada um deles é importante num processo de produção.

BARREIRAS

Um sistema de CAD/CAM tem, de facto, um potencial de atractivos bastante grande. No entanto é muito difícil garantir o sucesso do sistema, dado que cada fábrica, cada empresa tem algo de particular que poderá influenciar o processo de inovação e retardar a consecussão dos objectivos estabelecidos.

Perante o rol de vantagens apresentado, poderá parecer estranho o facto de ainda existirem empresas que não têm sistemas implementados.

O facto é que existem barreiras da mais variada ordem e todas difíceis de ultrapassar.

INÉRCIA

A aplicação de um sistema de CAD/CAM envolve mudanças significativas. Qualquer operação de produção continuará a ter tendência para os processos tradicionais, se não existir um esclarecimento efectivo dos elementos intervenientes no processo.

RECURSOS

Um sistema integrado de CAD/CAM afecta a maioria das operações relacionadas com a produção.

Instalações, equipamentos e recursos humanos serão envolvidos no novo processo.

Algumas das barreiras poderão ser:

- Grande investimento inicial;
- Necessidade de formação específica;
- Escolha do sistema;
- Incompatibilidade com outros sistemas informáticos;
- Impacto da automatização nos trabalhadores.

RECEIOS

O medo é uma das barreiras em que a quantificação se torna impossível, mas é um facto que existe e é real. O pessoal envolvido no processo de produção pode ter muitas razões para recear o CAD/CAM e por isso manifesta resistência à sua aplicação:

- Potencial redução do mercado de trabalho;
- Nova tecnologia;
- Mudança de tipo de trabalho;
- Necessidade de nova qualificação;
- Ameaça ao «status» e ao «poder»;
- Potencial falha.

RISCOS

Qualquer mudança envolve sempre alguns problemas, riscos e até probabilidade de falha. Um projecto de aplicação em larga escala envolve certamente muitos riscos e incertezas:

- Recuperação do investimento a longo prazo;
- Possibilidade de surgirem problemas inesperados;

- Situações imprevistas;
- Inadaptação dos intervenientes ao processo.

Há que prever e analisar todas estas barreiras antes de pensar em utilizar um sistema de CAD/CAM e, talvez um primeiro passo a dar, poderá ser a divulgação de informação sobre o novo projecto e todos os futuros intervenientes no processo.

A OPORTUNIDADE

A fase mais crítica num projecto de aplicação de um sistema de CAD/CAM numa empresa é de facto a justificação para tal. Um projecto de automatização é sempre bastante caro e não deve existir se as razões para tal não forem suficientes. Não existe empresa que invista na automatização só pelo facto de ser uma nova tecnologia. Terá que haver benefícios materiais, senão a empresa estará a perder dinheiro. Mesmo que os benefícios pareçam evidentes, há que ponderar e analisar em concreto cada fase do projecto de aplicação do sistema, para que se possa justificar o investimento a realizar.

Um caso exemplar: A CERÂMICA

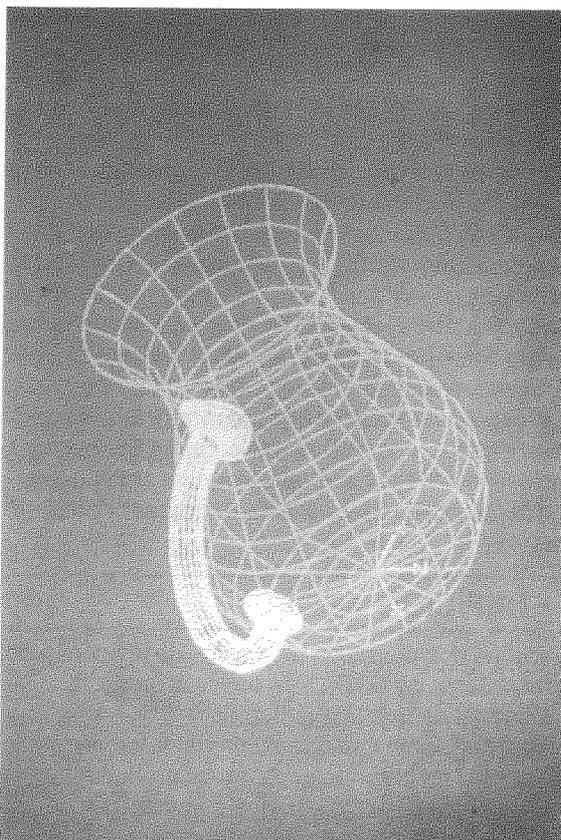
QUESTÕES TÉCNICAS

Em cerâmica a experiência em CAD/CAM era, até há bem pouco tempo, praticamente desconhecida em Portugal.

Sabia-se apenas da existência de sistemas automáticos de produção e desenho de modelos no Japão e nos E.U.A.. Na Europa, nomeadamente em França e Inglaterra, começaram também a ser utilizados sistemas CAD/CAM para a produção de madres para a indústria de sanitários. Actualmente apesar do secretismo, são conhecidos resultados satisfatórios no campo da louça de mesa, principalmente em Inglaterra.

Há em cerâmica questões técnicas que justificam a utilização de sistemas informáticos evoluídos. Uma das dificuldades no fabrico de moldes para cerâmica, reside no facto de existir uma contracção da peça durante a cozedura. A peça contrai na globalidade uma percentagem fixa que depende do tipo de pasta utilizado e, além deste facto, sofre uma distorção ao longo do eixo vertical, devido à compressão exercida por forças da gravidade que originam momentos de compressão. Estes dados que obedecem a regras ditadas pela tecnologia dos

materiais cerâmicos, são perfeitamente visíveis, e o que actualmente um modelador faz para evitar possíveis deformações após a cozedura, é compen-



sar, de forma empírica, tais distorções, processo este moroso e que normalmente resulta em várias repetições antes da obtenção do modelo ideal.

ECONOMIA DE MEIOS

No projecto de sanitários, o tempo envolvido na fase de concepção do modelo é considerável, o que se traduz em custos elevados, divulgação lenta do produto e a não garantia e precisão e simetria das linhas. Em louça de mesa, esta fase é mais rápida mas o problema mantém-se principalmente no aspecto da divulgação do produto.

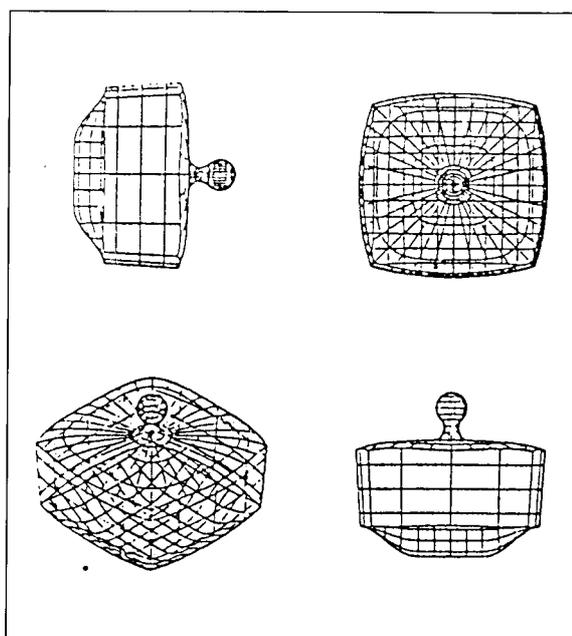
Com uma aplicação (software) que permita desenhar um modelo tridimensional e com a possibilidade de manipular as linhas de forma a introduzir as tolerâncias diferenciais de contracção que aparecem nas três dimensões, é possível obter o modelo

final de determinada peça cerâmica.

Utilizando uma estação gráfica de qualidade, é possível visualizar a peça e fotografá-la sem a necessidade de a conceber. O cliente pode apreciar o modelo sombreado, a cor na perspectiva escolhida, podendo ainda propor alterações ao «designer» que, numa questão de minutos, pode dar resposta à nova solicitação.

Também já é possível efectuar o decalque de padrões, sobre determinado modelo, e tirar conclusões relativamente à estética da peça.

Podemos concluir que todo o processo repetitivo, correntemente em uso, que envolve o fabrico e cozedura de amostras, pode ser eliminado, embora não se evite a necessidade de fazer uma cozedura para experiência.



A figura representa o modelo matemático de uma peça cerâmica. Internamente a máquina armazena as respectivas coordenadas no espaço a três dimensões. Sempre que necessário esse modelo pode ser representado ou alterado.

A realização do modelo, pelo designer ou projectista, passa pela utilização do sistema de CAD. A parte CAM do sistema será a responsável pela transferência de informação para a máquina de controlo numérico que irá executar sobre um bloco de gesso a madre ou o molde.

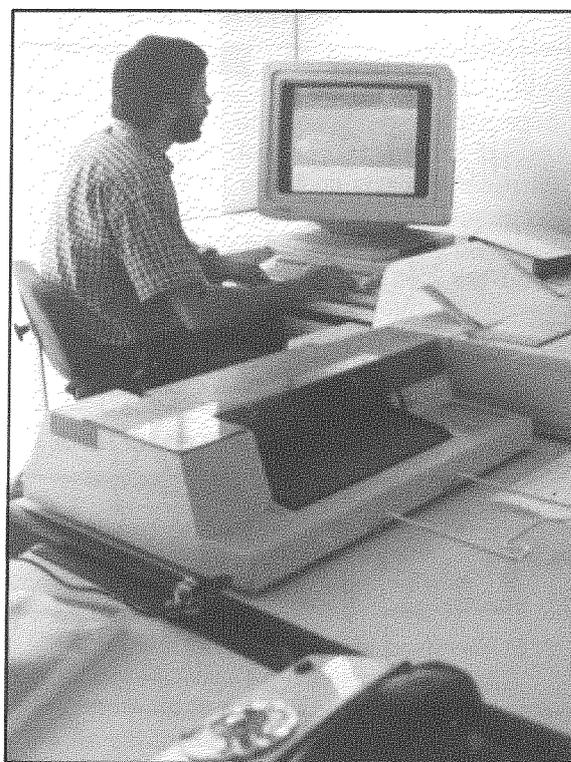
O problema do degaste da madre fica assim resolvido, dado que para executar uma nova madre

é suficiente instruir o sistema para a repetição do processo anterior.

Em Portugal, poucas são as empresas que efectuem um planeamento efectivo da sua produção, até porque não possuem meios para isso. Um sistema, como o referido, poderá ser utilizado para armazenar toda a informação necessária. Variáveis como o tempo de maquinagem, gastos em material para determinada peça, tempos de cozedura, áreas de vidrado, volume após cozedura serão dados instantâneos, que proporcionam de imediato ao empresário os custos médios de produção e uma perspectiva do lucro a obter com determinada encomenda.

Numa fase posterior será possível integrar todo o funcionamento de uma fábrica de cerâmica de mesa, desde a concepção do produto até ao controlo de qualidade deste.

A preocupação manifestada por outros países europeus na área da cerâmica é um dado importante para Portugal, que como Estado Membro deverá ter uma participação efectiva na mudança e no desenvolvimento do sector.



* Coordenador do projecto CAD/CAM para a indústria cerâmica no CENCAL

METODOLOGIA NOS CÍRCULOS DE QUALIDADE

DAVID GOMES DA COSTA *

Porquê uma Metodologia de Tratamento de problemas (M.T.P.) e a utilização de «ferramentas» que lhe estão subjacentes?

É necessário não confundir M.T.P. com as técnicas utilizáveis pelos Círculos nas diferentes etapas desta metodologia. A M.T.P. é um quadro geral de reflexão, não exclusivo dos Círculos, como nem aliás as próprias técnicas. Ele impõe a disciplina e uma certa ordem no funcionamento do grupo, impedindo-o de tomar opiniões por factos, de saltar de um sintoma para um remédio, de negligenciar as causas importantes, de escolher decisões sem critério.



As técnicas são formas de aplicação de conhecimentos de natureza científica (matemática, estatística, lógica, psicológica, etc.) que permitem obter e interpretar a informação disponível, elaborar as respostas às perguntas próprias de cada etapa de metodologia e estimular a indispensável capacidade criadora dos membros do grupo. Está hoje estabelecido que, não valendo os Círculos só pelas técnicas que usam, o seu sucesso assenta todavia, em boa parte, no uso das mesmas.

Quais são, então, as razões de eficácia da metodologia e das técnicas utilizadas?

- Sem um quadro de trabalho comum, os membros falarão de problemas diferentes, de diferentes fases de estudo dum problema, muitas vezes sem que se apercebam disso, o que conduzirá à confusão e frustração;
- sem um quadro comum e sem este rigor, torna-se duvidosa uma «boa» solução e o Círculo corre o risco de desmotivar-se, produzindo apenas «lugares comuns» sem interesse;
- cada membro deve poder exprimir-se no grupo, expor as suas ideias, os seus pontos de vista mas a discussão não deve tornar-se anárquica. A utilização de métodos rigorosos permite evitar as «guerras» pelo monopólio da palavra;
- tratando-se do exame de um problema com componentes técnicas, apenas a análise, o rigor, os factos, os números permitirão progredir em conjunto e com todos de acordo;
- muitos problemas apenas poderão ser resolvidos com a ajuda de um especialista pertencente a um serviço funcional. Se os membros do Círculo estiverem todos de acordo quanto ao que esperam do especialista e se eles se exprimirem correctamente, a colaboração será mais eficaz. Os membros do Círculo considerarão os especialistas como úteis e cooperantes; os especialistas verão os membros do Círculo como pessoas responsáveis, informados e preocupadas com o rigor;
- a apresentação dos resultados do trabalho do Círculo (e a decisão de aplicar as soluções propostas) é tanto mais fácil e convincente quanto mais aquela é feita com argumentos rigorosos, demonstrando a progressão, a análise das causas e a pertinência das soluções;
- enfim, apenas uma metodologia rigorosa permitirá resolver os problemas mais complexos, cujas soluções são menos evidentes.

Vejamos então a metodologia escolhida e algumas das técnicas básicas que lhe servem de apoio.

Quanto à metodologia, focaremos apenas as principais etapas, com breves comentários. Estas etapas serão mais ou menos determinantes, mais ou menos rápidas, por vezes sem objecto, mas o facto de se impor este método para cada problema a estudar faz dele uma fonte de eficácia inestimável. Em cada uma das etapas, certas técnicas serão utilizáveis em função do problema a estudar, da sua complexidade, do seu desafio... e também da capacidade do Círculo em aplicá-las.

METODOLOGIA OS CÍRCULOS DE QUALIDADE

ETAPAS DO TRATAMENTO DE PROBLEMAS

COMENTÁRIOS

COLOCAR O PROBLEMA

Um problema é um desvio entre a situação actual e a situação desejada (objectivo a atingir).

É necessário ter uma boa visão da situação real, conhecer-lhe a história, possuir elementos de comparação, ter consciência deste desvio.

colocar um problema, consiste, pois, em recolher todos os dados, reter apenas os dados caracterizadores e úteis e apresentar o conjunto de modo coerente.

ANALISAR OS DADOS DO PROBLEMA

A finalidade é chegar a uma explicação clara e convincente do problema.

Para isso é necessário:

- encontrar todas as causas possíveis (com método da «activação mental» por exemplo);
- classificar as causas por famílias, por relações de causalidade, em função dos seus efeitos... por exemplo utilizando um diagrama de causa-efeito;
- encontrar as causas mais importantes, as

que mais influenciam o «desvio». As técnicas básicas serão a categorização, o diagrama de Pareto, o histograma;

— validar as causas seleccionadas. Aqui o Círculo poderá ter necessidade de efectuar ensaios, experiências, de recorrer a especialistas e proceder a estudos para validar as causas seleccionadas.

PESQUISAR AS SOLUÇÕES POSSÍVEIS

As soluções possíveis (remédios) são aquelas que vão actuar sobre as causa de desvio e modificar os mecanismos causa-efeitos. As técnicas utilizáveis são numerosas: a «activação mental», o diagrama de Pareto, o diagrama de causa-efeito...

DEFINIR OS CRITÉRIOS DE ESCOLHA

A solução mais eficaz não é forçosamente a mais adaptada. Uma questão-chave: quais são as características da solução aplicável?

Em tempo de realização, em consequências sobre os outros serviços, em custos, em amortizações, etc.

Os regulamentos de funcionamento dos Círculos podem precisar certos critérios: por exemplo, amortizações do custo durante 1 ano... Os critérios são, de facto, quer objectivos a atingir quer limitações a respeitar.

CONFRONTAR CADA SOLUÇÃO COM OS CRITÉRIOS

Sejam as A, B, C, ... e os critérios 1, 2, 3, ... qual a solução a reter (ou as soluções)? As matrizes de compatibilidade, certos diagramas, são igualmente utilizáveis nesta etapa.

ESCOLHER UMA SOLUÇÃO

A decisão consiste em reter a solução que melhor satisfaz os critérios estabelecidos. O Círculo

podrá ser levado a privilegiar o critério «custo» relativamente ao «prazo» de execução ou o inverso. O diálogo com a hierarquia e os serviços funcionais é de capital importância nestas fases de escolha (a decisão cabe à hierarquia).

APLICAR A SOLUÇÃO

Aplicar a solução (que é atribuição do C.Q.) supõe duas fases:

— programar as acções a desenvolver; quer dizer, responder às questões quem faz o quê, onde?, para quando? como? com quê? — ver o (Q.O.Q.Q.C.) P.

— executar e controlar o programa de acordo com as condições previstas.

MEDIR E CONTROLAR OS RESULTADOS

O Círculo deve instituir um procedimento de controlo dos resultados, definindo quem controla, como, onde, quando, e prever a execução de testes e ensaios de verificação, sempre que aplicáveis.

Os novos resultados são comparados com a situação à partida. A solução deve refletir-se e actuar sobre o desvio do problema. As recolhas de dados, os quadros de bordo, os diagramas de Pareto de comparação... fazem parte das técnicas utilizáveis nesta fase.

PADRONIZAR A SOLUÇÃO

Se houver confirmação dos resultados previstos, a solução será definitivamente adoptada, podendo eventualmente vir a ser aplicada noutros órgãos. Mas é necessário seguir a evolução do problema inicial no tempo porque a eficácia da solução pode alterar-se, novas causas surgirem...

Se, excepcionalmente, os resultados se afastarem dos previstos, então ter-se-à que efectuar a análise que as circunstâncias aconselhem e, se necessário, retomar a metodologia descrita.

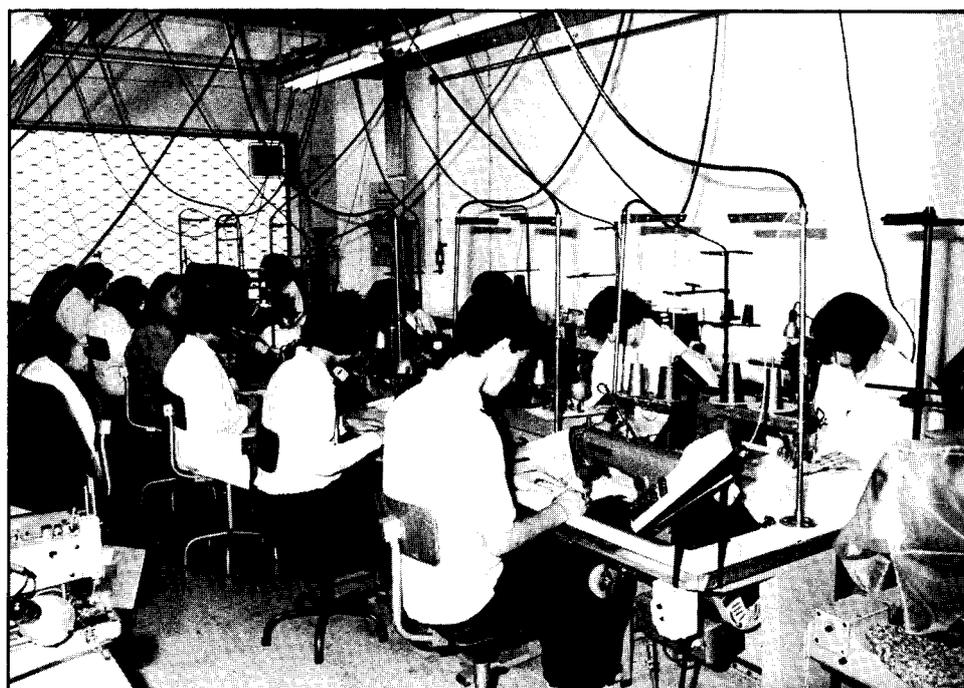
* Engenheiro Químico



O CIVEC

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO E CONFECÇÃO

CARLOS FONTES *



A introdução e a evolução de novas tecnologias e processos de fabrico e a abertura de novos mercados sujeitos a diferentes regras económicas afectaram a indústria Nacional do vestuário, implicando a crescente necessidade de qualificação profissional de todos os que estão ligados ao sector.

Querendo responder a estas solicitações, numa perspectiva de apoio ao desenvolvimento dos Recursos Humanos, foi criado um Centro de Formação Profissional através de um protocolo assinado em 22 de Janeiro de 1981, entre o ex-Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-obra (actual Instituto do Emprego e Formação Profissional — IEFP) e a Associação dos Industriais de Vestuário do Sul (actual Associação Portuguesa dos Industriais de Vestuário — APIV).

A Formação Profissional no CIVEC está intimamente ligada às carências e perspectivas de evolução da Indústria de Vestuário. Neste sentido podemos afirmar que Portugal precisa de criar no Mercado Europeu uma imagem própria de Moda, semelhante ao prestígio que a qualidade da sua confecção já adquiriu no plano internacional. A dimensão da indústria nacional, que emprega mais de 80 mil trabalhadores, impõe este desafio para a sua própria persistência.

Para este efeito, o CIVEC ministra Cursos de Estilismo Industrial, assentes numa sólida formação técnica e artística em Moda, tendo em conta este desafio internacional. Paralelamente, têm vindo a ser realizadas diversas acções de aperfeiçoamento ou reciclagem para os profissionais do sector ligado à criação de Moda.

O Curso de Estilismo Industrial do CIVEC teve início em 1986, correspondendo a uma necessidade, manifestada pelas empresas de confecção, de estilistas que reunissem, a par de uma formação artística em moda, uma profunda preparação técnica.

O Curso tem a duração de três anos, com cerca de 35 horas semanais, e a sua filosofia assenta no envolvimento do aluno no mundo da Moda, respeitando a personalidade de cada um. Neste sentido, é apoiada e incentivada a participação em concursos e outras iniciativas que possam gerar a integração profissional. No final do Curso, todos os alunos farão um estágio numa empresa do sector.

O «curriculum» do curso está organizado de modo a possibilitar uma progressiva integração dos alunos nos diversos níveis artísticos e técnicos.

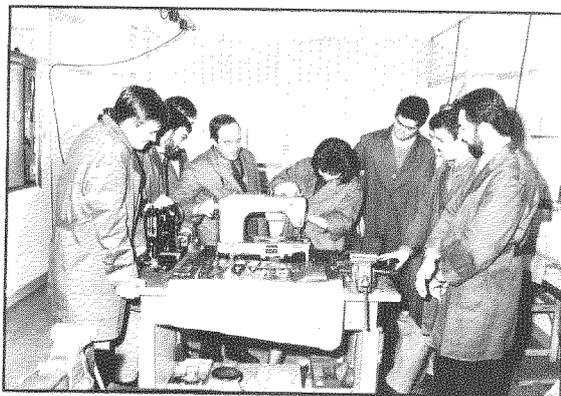
O 1º ano é constituído por um conjunto de disciplinas que possibilitam um primeiro contacto com as exigências do Estilismo Industrial, nomeadamente:

- Desenho de Moda
- Técnicas de Representação Gráfica
- Desenho Anatómico
- Modelismo
- Organização de Empresas de Vestuário
- História da Moda
- Psicossociologia da Moda
- Perspectivas sobre a Evolução da Indústria do Vestuário.



No segundo ano, os alunos são integrados nas novas perspectivas em curso na Indústria. A par das disciplinas com carácter permanente, como Desenho de Moda, Modelismo e História da Moda, aparecem novas matérias que aprofundam os conhecimentos já adquiridos:

- Metodologias de Preparação
- Organização e Fabrico Industrial de Colecções
- Marketing de Moda
- Gestão de Qualidade
- Moulage
- Tecnologia Geral Têxtil
- Tecnologia de Confecção



- Exploração de Projectos.

No terceiro ano, as matérias incidem sobre a Promoção e Comercialização de Colecções. Surgem em destaque disciplinas como:

- Apresentação Gráfica de Colecções
- Promoção e Comercialização de Produtos de Moda
- Estudo de Desenho de Acessórios
- Realização de Protótipos
- Selecção de Tecidos
- Padronagem por Computador
- Moda e Comunicação.

Durante o Curso são realizadas regularmente visitas de estudo a empresas, exposições e desfiles.

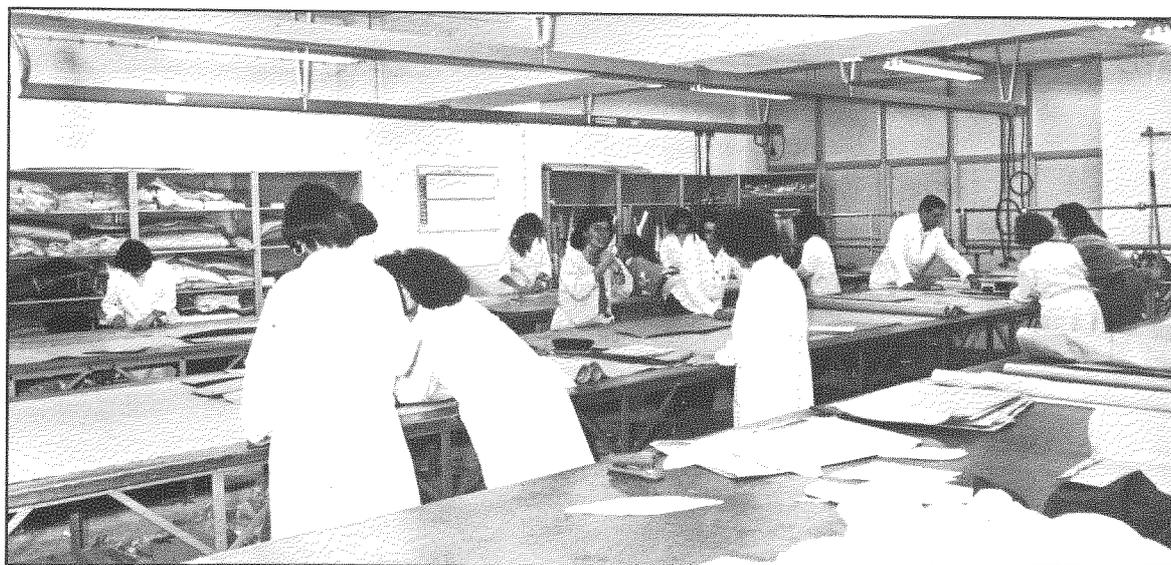
Frequentemente, são convidados a participar em acções do Curso especialistas de moda nacionais e estrangeiros, a fim de se estabelecer um diálogo mais rico com as novas tendências do sector.

O corpo docente do Curso, é constituído por licenciados em diversas áreas, pintores e técnicos altamente qualificados no sector.

Uma das principais preocupações do CIVEC é possibilitar a todos os seus formandos uma integração o mais completa possível no mundo do trabalho, preferencialmente ainda antes de terminado o Curso. Neste sentido, é dado todo o apoio às iniciativas individuais ou colectivas susceptíveis de contribuir positivamente para alcançar esse objectivo.

**Para obter mais informações contacte:
CIVEC — Centro de Formação Profissional
da Indústria de Vestuário e Confecção
R. Prof. Reinaldo dos Santos, Lt 1510
— 1500 — LISBOA Tel. 741542/741539**

* Coordenador do Sector de Estilismo e Modelagem do CIVEC



O ALCOOLISMO "MAL SECRETO"

JOÃO B. PINTO DIAS *



«As empresas ocultam um tipo de doença que se negam a reconhecer e que, na maioria dos países, acarreta cada ano prejuízos de milhões devidos a ausência, acidentes e baixa de produtividade. Poucos, porém, querem admitir que ela exista. Esse «mal oculto», que nas organizações ultrapassa todos os demais, é o ALCOOLISMO.»

(Relatório da National Lifeline — Grã-Bretanha/1980)

AS BEBIDAS ALCOÓLICAS

Pelas suas qualidades gustativas e culinárias e pelas propriedades euforizantes que provocam o desaparecimento de inibições, as bebidas alcoólicas são procuradas quer como laço social, quer como meio de solução das tensões internas. Ao contrário do que se pensa, as bebidas alcoólicas são mais um anti-alimento totalmente dispensável do que um complemento alimentar. Embora rico de calorias, o álcool elimina o armazenamento e utilização destas no dispêndio de energia. De facto, como vasodilatador, o álcool provoca um processo de dilatação dos vasos sanguíneos e dos canais digestivos que leva à rápida eliminação das calorias que fornece e das que são fornecidas pelos alimentos.

Se funciona inicialmente como um produto euforizante e excitante, rapidamente se torna um depressor que, em quantidades excessivas, pode tornar-se um anestesiante que tira a sensibilidade ao organismo e o pode conduzir à morte.

A Organização Mundial de Saúde considera o álcool como um agente de toxicomania. Podemos dizer que é, na nossa sociedade, uma «droga» legal e de venda livre.

O QUE É O ALCOOLISMO?

O alcoolismo tem sido definido como uma doença crónica e uma perturbação do comportamento, caracterizada pelo abuso imoderado das bebidas alcoólicas, interferindo na saúde do bebedor, nas suas relações pessoais e impedindo-o de fazer uma vida normal.

Do ponto de vista médico, o alcoolismo é uma doença progressiva. Embora tratável, a sua cura torna-se frequentemente difícil, dada a resistência de o alcoólico aceitar-se como tal.

A dependência física do álcool leva-o a beber sempre mais para manter o equilíbrio biológico cada vez mais degradado.

QUEM É ALCOÓLICO?

É difícil estabelecer o limite a partir do qual um indivíduo que ingere bebidas alcoólicas se transforma em alcoólico. Diremos que é alcoólico crónico aquele para quem o beber se torna uma necessidade invencível.

A dependência crónica verifica-se muitas vezes ainda antes de haver manifestações perceptíveis pelo interessado e, ainda mais, pelas outras pessoas. É o caso do **bebedor excessivo** que, embora não manifeste sinais de embriaguez, consome normalmente mais álcool do que o seu organismo pode eliminar, intoxicando-se progressivamente. Admite-se como índice de alto risco de alcoolismo o consumo habitual que exceda os 100 cc. de álcool etílico absoluto por dia. Equivale a dizer que a pessoa que beba diariamente um litro de vinho de 12º está nessa situação.

O ALCOOLISMO E O TRABALHO

Em matéria de trabalho, está provado que o álcool actua no mesmo sentido que a fadiga, ocasionando

a diminuição de todas as faculdades sensoriais e podendo, até, anular toda a aptidão para realizar qualquer tarefa. Está confirmado por estudos científicos que este efeito redutor se traduz na consequente propensão para o acidente por parte dos bebedores excessivos crónicos. Os mesmos estudos comprovam que os pluriacidentados (indivíduos com 2 ou mais acidentes) se encontram mais entre os fortemente utilizados do que entre os abstémios, que mais raramente são vítimas de acidente.

O problema da acidentalidade devida ao alcoolismo é posto constantemente e de muitas maneiras. A verdade é que nenhuma empresa ou serviço pode escamotear o problema.

Além da exagerada ingestão de bebidas alcoólicas às refeições, não é raro o consumo durante as horas de trabalho, socorrendo-se desde o armário das ferramentas provido de garrafeira, ao bar da empresa que vende mais barato a cerveja ou o bagaço, até ao uísque bem servido durante as reuniões dos gestores.

Efectivamente o álcool é um dos responsáveis pela afecção e diminuição de muitas aptidões sensoriais, motoras e mentais, resultando daí o aumento das probabilidades de ocorrência de acidente no exercício de actividades em que tais aptidões são postas à prova.

Por exemplo:

- **Diminuição da capacidade da visão** pela perda da nitidez dos contornos dos objectos, pela redução da visão lateral e pelo fenómeno da dupla visão dos objectos;
- **Redução do tempo de reacção** tornando os reflexos muito mais lentos;
- **Desordenada coordenação motora** e consequentes lentidão e imprecisão de movimentos;
- **Aumento enganador da confiança em si próprio** devido ao crescimento da euforia que inibe o respeito pelo risco;
- **Diminuição da capacidade de análise** que impede a avaliação e a previsão do perigo.

Ainda na opinião dos especialistas, o álcool pode influenciar o risco do acidente de trabalho de diversas maneiras:

- 1ª) **Pela acção directa e imediata** no comportamento psicomotor, como acabámos de ver;
- 2ª) **Pela acção mais duradoura** do alcoolismo crónico sobre o comportamento habitual do indivíduo;
- 3ª) **Pelo facto de a alcoolização poder ser res-**



ponsável por **acidentes provocados a outras pessoas**, isto porque o alcoolizado tem uma falsa noção de segurança (o que o torna mais atrevido e confiante, levando-o a expor-se a riscos desnecessários).

ALCOOLISMO E NÍVEIS DE ACIDENTALIDADE

O aumento da taxa de alcoolémia (percentagem de concentração de álcool no sangue) ao alterar o funcionamento do sistema nervoso, é uma das principais causas da frequência de acidentes. Faltam entre nós dados estatísticos rigorosos sobre a nossa acidentalidade laboral, mas calcula-se que 18% dos acidentes de trabalho e 40% dos acidentes mortais rodoviários estão relacionados com alcoolémias superiores a 0.8 g/l.

Nos Estados Unidos as estimativas oficiais apontam para 10 a 12 milhões de alcoólicos, dos quais apenas 1% recebe tratamento adequado. 95 mil norte-americanos morrem anualmente vitimados pelo álcool. Os EUA perdem, por ano, 117 mil milhões de dólares em horas de trabalho improdutivo e em mortes causadas pelo álcool.

E em Portugal? Em Portugal calcula-se que, de 10 milhões de habitantes, cerca de um milhão são bebedores excessivos, o que leva a supor encontrar-nos entre os países de maior nível de acidentalidade por alcoolismo, até porque boa parte das empresas se encontra desprevenida quanto a medidas médico-sociais de luta anti-alcoólica.

ATITUDE DO CHEFE FACE AO TRABALHADOR ALCOÓLICO

Se tivermos de fazer uma listagem de conselhos sobre as atitudes do chefe (ou encarregado) a tomar perante um trabalhador dependente do álcool, diremos que:

Não se limite a agir só sob o aspecto disciplinar, quando o comportamento do alcoólico perturba seriamente o trabalho de grupo ou quando ele comete alguma falta grave, pessoal ou de serviço, que pode ser disfarçada.

Intervenha. O problema é sobretudo um problema humano e não uma questão disciplinar; não fique passivo só porque o trabalhador que bebe excessivamente ainda não perturba seriamente o trabalho. A dependência é progressiva e não tarda

que chegue a degradação tanto da pessoa como do seu desempenho.

Se detectar a tempo que algum trabalhador está a tornar-se um bebedor excessivo, não hesite em intervir directamente. Mas tenha uma conversa de homem para homem, não de superior para subordinado. Informe e tente persuadir, sem deixar de respeitar a liberdade que cada um tem sobre as suas regras de conduta.

Faça a prevenção do alcoolismo, antes de mais nada. O indivíduo que entra num processo de alcoolização dificilmente se liberta dele e mais dificilmente se deixa ajudar a libertar-se. Assegure o máximo de **informação** sobre os problemas relativos ao álcool. Promova ou facilite a afixação de cartazes e a divulgação de documentos.

Se a sua empresa tem refeitório, é conveniente discutir o problema com o seu responsável para limitar o consumo das bebidas alcoólicas, privilegiando o consumo das não alcoólicas. Se houver bar, fomente o rigor e a restrição dos horários de abertura. Se a gestão do refeitório ou do bar pertencer a uma empresa exterior, convença e exija mesmo aos seus superiores hierárquicos medidas rigorosas neste sentido.

Esteja atento a todos os sinais de alcoolização do seu pessoal. Sem ser repressivo, mantenha os olhos bem abertos. Ponha freio aos maus hábitos de um grupo, como o das «comemorações» muito frequentes e prolongadas, os demasiados intervalos para ida ao bar, a presença de «boa pinga» ou do bagaço no próprio local de trabalho.

Preste, também, atenção aos hábitos individuais que possam ser indício de entrada num processo de alcoolização (as baixas frequentes, os atrasos, as euforias depois do almoço, as «depressões» da segunda-feira, etc...).

Socorra-se das estruturas médico-sociais disponíveis, dentro ou fora da empresa no caso de o trabalhador não ligar às informações e conselhos ou já ser alcoólico «inveterado».

Em todos estes problemas de prevenção, detecção e recuperação do alcoolismo, comece por si mesmo. Homem prevenido vale por dois...

E SE O CHEFE TAMBÉM...?

O alcoolismo não é só característica dos mais modestos e dos subordinados. Do bagaço ao uísque, do vinho de jarro ao espumante, a diferença está sobretudo no paladar e... no preço. De resto, o

álcool é o mesmo e iguala a todos na degradação.

Só que quanto mais a pessoa tiver um grau hierárquico elevado, mais difícil se torna reconhecer a sua condição de dependente do álcool. Esses alcoólicos sofrem frequentemente de complexos de superioridade que os faz supor serem capazes de saírem do problema quando quiserem, sem tratamento nem ajuda.

São sobretudo as pessoas revestidas de funções hierárquicas que mais sujeitas estão à dependência do álcool por «inerência do cargo». São os almoços

de negócios, as festas sociais, as recepções, as reuniões, os «Portos-de-honra»...

Também neste caso o problema é fundamentalmente humano. Mesmo que se trate do chefe, o que importa é prevenir e ajudar a pessoa humana a reabilitar-se, a desintoxicar-se, a deixar de ser um toxicómano. Se um alcoólico perturba o seu grupo de trabalho, o chefe alcoolizado degrada o grupo como se degrada a si mesmo.

* Psicólogo

APOIO A ALCOÓLICOS EM RECUPERAÇÃO OU TRATAMENTO

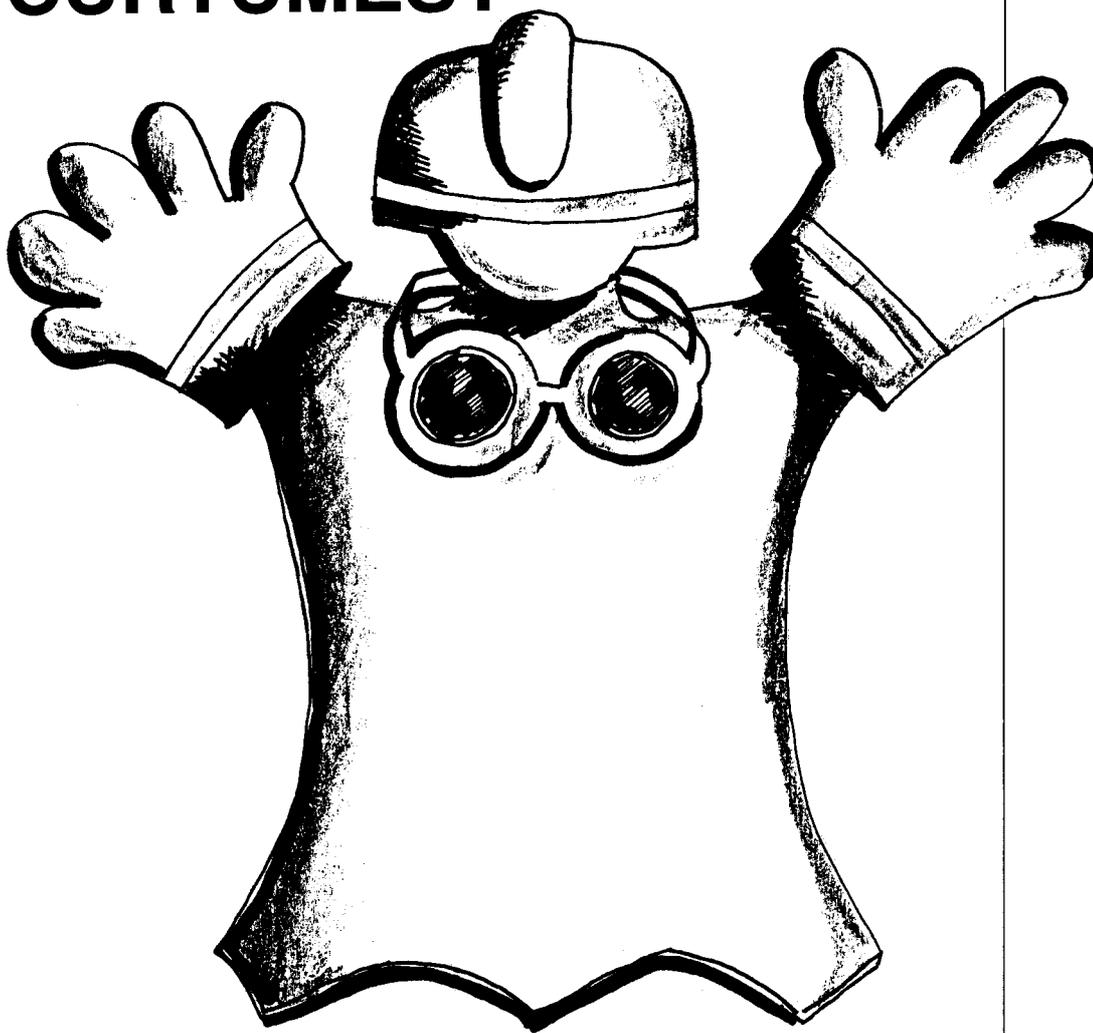
DESIGNAÇÃO	MORADA	TELEFONE
SAAP - Sociedade Antialcoólica Port.	R. Febomoniz, 13 - 1º LISBOA	57 14 83
CARL - Grupo de Alcoólicos Recuperados de LISBOA	Núcleo de Arroios Igreja de S. Jorge de Arroios LISBOA	
A.A. - Alcoólicos Anónimos	Tv do Corpo Santo, 32 LISBOA	32 32 18
Núcleo Al-Anon	R. da Padaria, 43 (à Igreja da Madalena) LISBOA	
Soc. Portuguesa de Alcoologia	Hospital Magalhães Lemos Circunvalação 4100 PORTO	(02) 68 21 85/6/7
Clube dos Alcoólicos Recuperados	R. Álvaro Castelões, 831 - 835 4200 PORTO	(02) 49 79 15
Centro de Saúde Mental de Braga	Av. da Boavista, 152 4700 BRAGA	(053) 2 36 02
Alcoólicos Recuperados do Dist. Guarda	Av. Cor. Orlando de Carvalho, 3 - 3ª Esq 6300 GUARDA	2 31 76
Sociedade Anti-Alcoólica Portuguesa (SAAP - Delegação)	Av. Nuno Álvares, 18 6000 C.BRANCO	
Associação de Apoio ao Doente Alcoólico de Portalegre	Instalações de Acesso - Quartel de S. Francisco 7300 PORTALEGRE	
Associação Anti-Alcoólica da Região do Oeste	Apartado 173 2501 CALDAS DA RAINHA Codex	
Casa de Saúde de Ponta Delgada	R. de S. João, 33 - 1º GARA 9500 PONTA DELGADA	

CENTROS DE RECUPERAÇÃO DE ALCOÓLICOS

CENTRO	MORADA	TELEFONE
Hospital S. João Serv. Psiquiatria	Aspenta - PORTO	
Hospital Sobral	COIMBRA	7 43 62/3/4
Centro "António Flores"	Hospital Júlio de Matos - LISBOA	77 11 41 ext. 114
GEDIRA - Gab. de Estudos, Prevenção e Tratamento	Hospital Miguel Bombarda R. Dr. Almeida Amaral - LISBOA	56 35 81 ext. 372
Hospital Stª. Maria Serv. Psiquiatria	LISBOA	
Casa de Saúde do Telhal	Irmãos Hospitaleiros de S. João de Deus Telhal - MEM MARTINS	926 30 21
Casa de Saúde da Idanha *	QUELUZ	431 65 11 431 66 16
Casa de Saúde Mental de Braga	Av. Boavista, 152 - 4700 BRAGA	2 36 02

* Para mulheres

HAVERÁ RISCOS NOS CURTUMES?



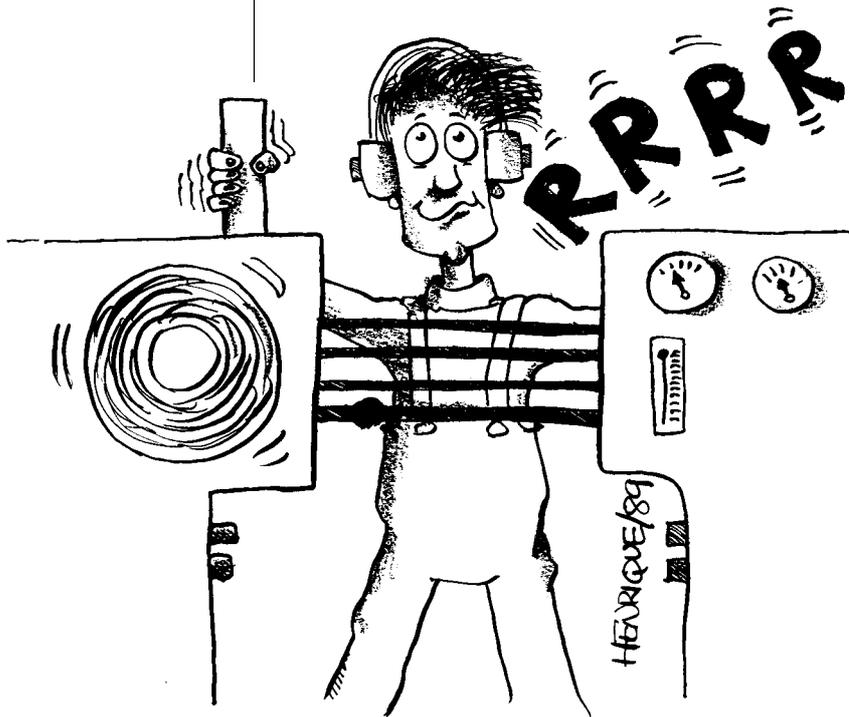
Você que trabalha nos curtumes sabe que tem quatro ou cinco vezes mais probabilidade de ter um acidente ou contrair uma doença profissional que um trabalhador de outra indústria?

Isto não quer dizer que venha a sofrer fatalmente um acidente, mas deve conhecer os riscos que existem. Tempo perdido por causa de um acidente significa baixa de produção, sofrimento e perda de salário.

Em média, por ano, um em cada cinco trabalhadores de curtumes é vítima de um acidente ou doença profissional. Você poderá fazer parte deste número. A não ser que respeite as regras de higiene e segurança no trabalho. Há orientações de saúde e normas de segurança que tanto o trabalhador como a entidade empregadora devem seguir. Há circunstâncias que não podem dominar — mas há outras nas quais pode ter intervenção directa.

● **ELIMINE TODO O RÚIDO EXCESSIVO OU DESNECESSÁRIO.**

Além de poder provocar perda de audição, o ruído causa frequentemente stress, aumentando a fadiga e predispondo a acidentes. Se tem que levantar a voz para falar com alguém próximo de



si, está, provavelmente, exposto a um nível de ruído demasiado elevado. Caso não seja possível eliminar o ruído use protecção auricular adequada.

● **PROTEJA TODOS OS EQUIPAMENTOS MECÂNICOS (correias, roldanas, veios, manivelas, etc.).** É a forma mais simples, barata e eficaz de evitar acidentes mecânicos. E a protecção deve ser concebida e feita de uma só vez. Garanta a existência de dispositivos de segurança para evitar que alguém ponha os equipamentos em funcionamento subitamente, e cortes de corrente de emergência, colocados ao alcance dos operadores.

● **LIGUE À TERRA TODOS OS EQUIPAMENTOS ELÉCTRICOS.**

Se não é electricista, requirite o serviço de um. Não improvise.

EXPLIQUE BEM PORQUÊ O AVISO «PERIGO DE MORTE»!

● **MANTENHA EM BOM ESTADO O PAVIMENTO E GARANTA PERMANENTEMENTE UMA BOA ARRUMAÇÃO.**

Tábuas soltas, buracos, pregos, desperdícios, humidade e acumulação de gordura estão entre as principais causas de quedas e outros acidentes, incluindo incêndios. Assegure-se de que o pavimento é plano e permite uma circulação segura. Mantenha portas, escadarias e passagens livres. Não deixe que matérias-primas ou produtos acabados bloqueiem os locais de passagem. Declare guerra aberta à desarrumação! Use contentores metálicos para os desperdícios.

● **USE ÓCULOS, CASO MANUSEIE ÁCIDOS OU PRODUTOS CÁUSTICOS EM GERAL.**

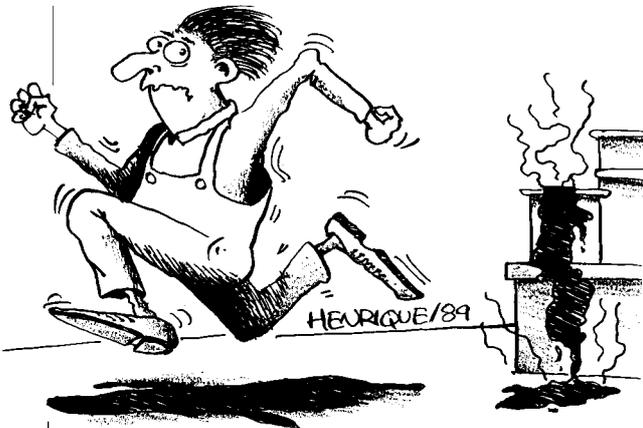
Isso reduz a possibilidade de lhe entrarem esguinchos de produtos químicos na vista. Evite usar lentes de contacto, pois elas fixam os produtos nocivos. Aja rapidamente se algum salpico lhe entrar para os olhos. Uma acção rápida pode impedir a lesão da vista ou mesmo a cegueira. Aplique imediatamente água corrente com os olhos abertos. Abra as pálpebras para que toda a superfície dos olhos possa ser lavada. Mantenha água corrente durante 15 minutos pelo menos. Em seguida recorra a um médico.

● **USE BOTAS, LUVAS E AVENTAIS** para impedir que a pele ou vestuário sejam atingidos pelos produtos químicos em contacto com os curtumes.

Se for atingido, lave imediatamente a parte afectada, de preferência com uma solução fraca de hipossulfito. O contacto com os produtos químicos pode provocar dermatoses (lesões dolorosas na pele).

● **INFORME O SEU MÉDICO, CASO LHE APAREÇA UMA ERUPÇÃO NA PELE.**

Não se esqueça de dizer que trabalha em curtumes. O carúnculo é uma infecção grave que pode ser fatal e difícil de diagnosticar. Começa por comichão e uma mancha vermelha que parece uma inofensiva mordedura de pulga. Cresce depressa, incha e a mancha escurece.



- **AFASTE-SE IMEDIATAMENTE DO LOCAL ONDE ESTÁ, CASO SINTA UM CHEIRO ESTRANHO OU UM ODORE FORTE.** Informe a pessoa responsável para que sejam tomadas providências. Alguns ácidos e outros produtos utilizados neste sector da indústria podem ser tóxicos ou corrosivos para os pulmões. Proceda da mesma forma se sentir vertigens, ficar atordoado ou sonolento subitamente, pois alguns dos vapores perigosos não têm cheiro.

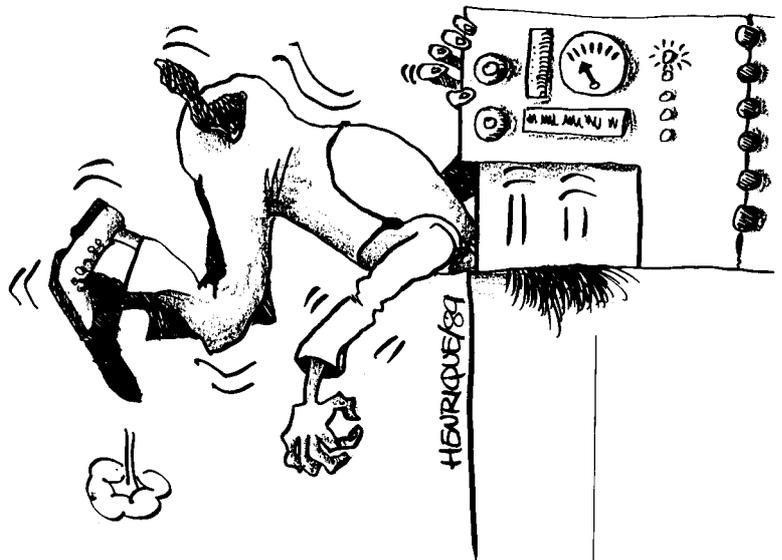
Instale um bom sistema de ventilação, use máscara apropriada sempre que o sistema não resulte completamente. Estude as máscaras apropriadas a cada situação e a manutenção a dar-lhes.

- **LAVE COM ÁGUA ABUNDANTE QUALQUER SALPICO OU DERRAME DE PRODUTO QUÍMICO, ATÉ QUE ESTE DESAPAREÇA.** Os produtos químicos utilizados na casa das caldeiras e na zona de utilização do tanino podem causar queimaduras graves. Coloque-se debaixo do chuveiro, se o houver, e tire rapidamente a roupa atingida. Retire a peça de vestuário da área queimada enquanto aplicar a água (a água aplicada sobre o vestuário ensopado em ácido pode desenvolver calor intenso e piorar a queimadura).

- **INSTALE CHUVEIROS NOS LOCAIS DE TRABALHO EM QUE OS PRODUTOS QUÍMICOS SÃO UTILIZADOS.** Assinale a sua localização. Caso não seja possível, instale uma mangueira e baldes de água limpa. Após aciden-

tes com produtos químicos encaminhe sempre a vítima para o médico.

- **INSTALE PROTECÇÕES E COMANDOS BI-MANUAIS NAS PRENSAS DE ESTAMPAR E GRAVAR.** Deste modo, na descida, a parte móvel não poderá entalar as mãos do operador. Teste sempre o dispositivo de protecção antes de começar a trabalhar.



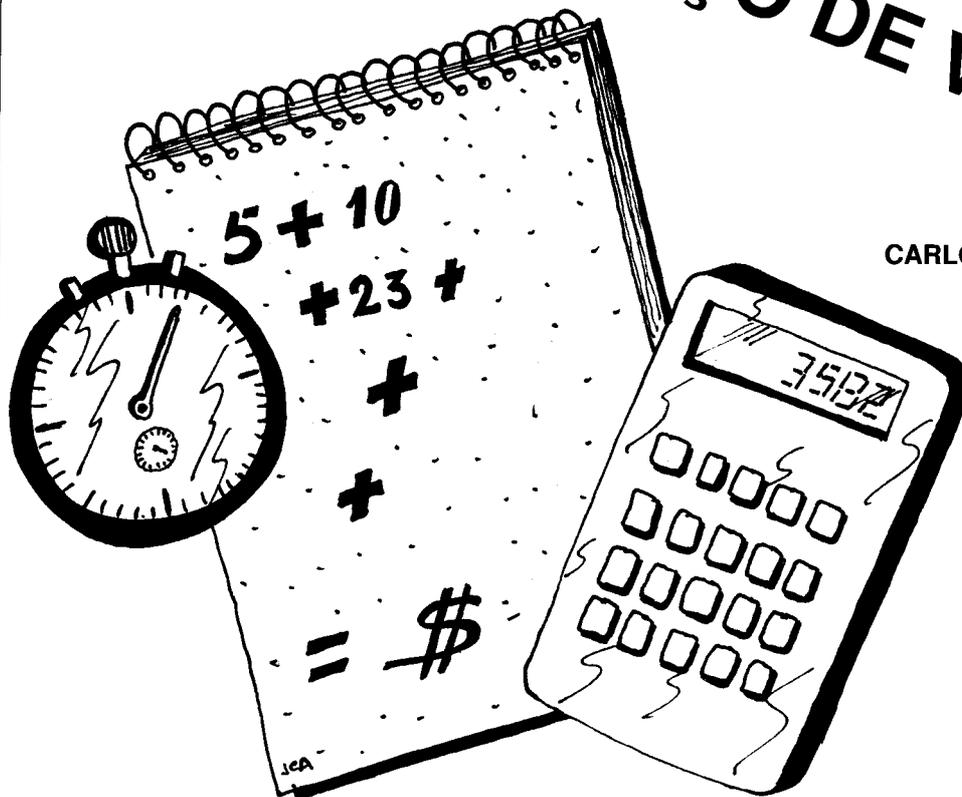
- **INCLUA NA FORMAÇÃO DO PESSOAL O QUE RESPEITA À HIGIENE E PREVENÇÃO NO TRABALHO.** Não deve aprender a fazer uma coisa, mas sim aprender a fazê-la bem: isto inclui fazê-lo mais barato, ou seja, sem acidentes. Não se torne um em cinco. A segurança depende fundamentalmente de si que tem funções de chefia. Proíba fumar, comer ou beber nas áreas de trabalho. A higiene mantida é compensada: evita intoxicações e diminui o risco de incêndio.

INFORME-SE E INFORME OS OUTROS SOBRE OS PRODUTOS PERIGOSOS COM QUE TRABALHAM.

BIBLIOGRAFIA: «GOOD PRACTISES FOR TANNERY WORKERS»

O PREÇO DE VENDA

CARLOS GONÇALVES *



Um dos problemas mais sentidos pelas pequenas e médias empresas diz respeito às dificuldades que sentem na determinação do custo do produto para a empresa.

As variáveis que intervêm na sua composição são bastante diversificadas e nem sempre são levadas em conta. E, após um certo período de tempo, aquilo que parecia uma sucessão de boas vendas, traduz-se num acumular de prejuízos, dado que os produtos estavam a ser vendidos abaixo do seu custo.

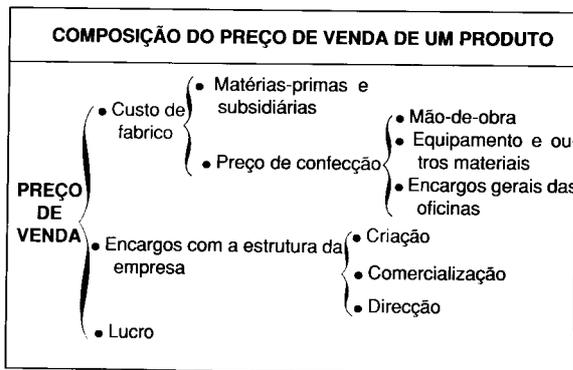
Por outro lado, o produto pode não ser vendável porque o seu custo pode possuir margens muito grandes, traduzindo-se num preço final de venda demasiado alto e incompatível para o mercado a que é dirigido, resultando em pouca ou nenhuma quantidade de vendas.

Uma regra básica a este respeito é essencialmente, a seguinte:

Não basta criar e produzir, é necessário saber determinar os custos de fabrico para definir só então os preços de venda

A matriz que a seguir indicaremos não é única nem sequer original.

No entanto, tem a vantagem de ser facilmente compreensível e de simples aplicação. Assim o esperamos.

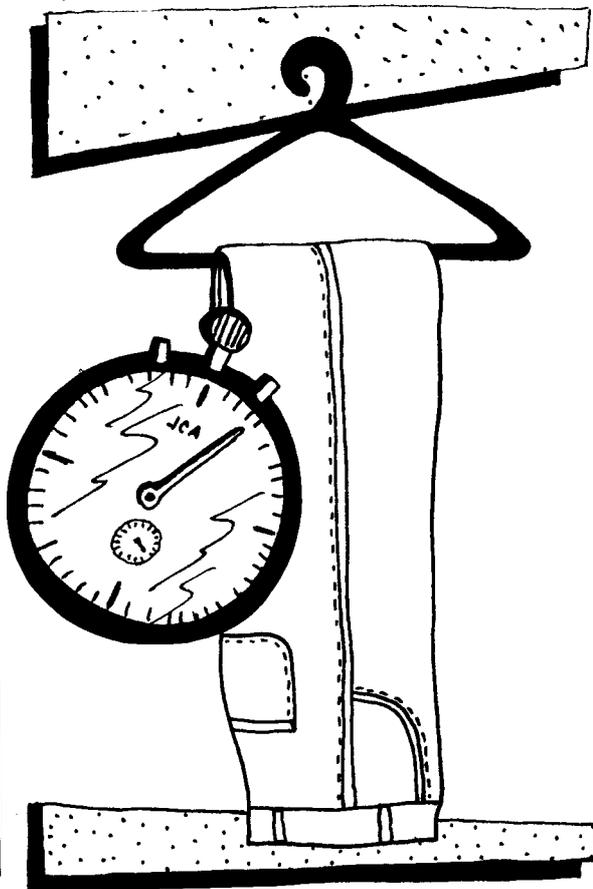


Este quadro permite-nos verificar que o preço de venda de um dado produto é composto por um conjunto de variáveis, que devem ser previamente conhecidas:

- Os custos de fabrico são compostos por duas variáveis essenciais: **matérias-primas e subsidiárias** (tecidos, aviamentos, acessórios, etc.) e o **preço de confecção**, elemento fundamental nestes cálculos.
- Os encargos com a estrutura da empresa representam todas as despesas efectuadas com a criação dos modelos, desde o trabalho de pesquisa à realização final da colecção. Despesas efectuadas com a comercialização, isto é, pagamento a representantes, publicidade, apresentação dos modelos e outras despesas similares; os encargos com a gestão, envolvem naturalmente os custos da direcção.
- O lucro é a diferença entre o preço de venda de um produto e o seu custo para a empresa.

O CUSTO MINUTO

O preço de confecção de um dado produto pode ser sinteticamente definido como o **custo minuto** multiplicado pelo tempo de execução da peça. É,



portanto, sobre essa entidade denominada **custo minuto** que recai a dificuldade dos cálculos. **O que é o custo minuto?** Em termos imediatos, ele é o somatório de todos os encargos com a mão-de-obra directa, indirecta, corte sem tempos estipulados e a de enquadramento com os encargos com equipamentos e materiais (peças substituídas, agulhas, amortizações, etc.), encargos com as oficinas (seguros, impostos, manutenção das instalações, electricidade, etc.), divididos pelo tempo produtivo expresso em minutos da mão-de-obra directa. Em resumo, o custo minuto obtém-se dividindo o total dos encargos com a fabricação pelo número de minutos produtivos da mão-de-obra directa. Esta mão-de-obra é constituída apenas pelas operárias afectas à produção e cuja actividade é controlada por tempos previamente determinados.

COMO SE EFECTUAM OS CÁLCULOS

1.ª Operação: obter o número de minutos produtivos por operária (massa teórica)

Para o efeito é necessário realizar os seguintes cálculos:

- a) Determinar o número de horas de trabalho de uma semana, multiplicada pelo número de semanas de trabalho num ano.
- b) Ao resultado anterior, expresso em horas, devemos subtrair os dias de feriados, férias, licenças, etc., traduzido em horas.
- c) Ao resultado obtido, após a subtracção, devemos ainda retirar as horas perdidas por absentismo e outras causas como doenças (valores estimados).
- d) O resultado encontrado deve agora ser multiplicado por **60 minutos**. Ele corresponde ao número de minutos produtivos de uma operária durante um ano.

2.ª Operação: obter o número total de minutos produtivos de mão-de-obra directa.

A operação é simples, basta multiplicar o produto obtido na operação anterior pelo número de trabalhadores directamente envolvidos na produção e com tempos controlados.

3.ª Operação: calcular o preço minuto da mão-de-obra directa (estimado).

Realize os seguintes cálculos, aplicando esta fórmula:

$$\frac{\text{Anual(massa salarial, encargos, etc)}}{\text{Total dos minutos produtivos da mão-de-obra directa anual}} =$$

= CUSTO DO MINUTO DA MÃO-DE-OBRA DIRECTA ANUAL

4.ª Operação: calcular o preço do minuto da mão-de-obra indirecta.

Para os diferentes tipos de encargos, nomeadamente, com a mão-de-obra do corte (sem tempos estudados), mão-de-obra de enquadramento (chefes de linha, chefes de grupo, chefes de corte, etc.) **deverão ser efectuados cálculos parcelares aplicando a mesma fórmula, tendo sempre por divisor o total de minutos de mão-de-obra directa.**

5.ª Operação: calcular o custo do minuto dos encargos com equipamento e oficinas.

Realize os encargos anuais referentes à estrutura da empresa.

Exemplo: renda, água, electricidade, telefones, manutenções, amortizações, encargos com as oficinas, seguros, impostos, objectivos orçamentais com previsão de novos custos com equipamentos, etc.

Aplica-se a mesma fórmula, ou seja, todo este valor pecuniário descrito anteriormente a dividir pelo total dos minutos produtivos de mão-de-obra directa anual.

6.ª Operação: calcular o custo total do minuto de fabrico.

Some os custos do minuto directo com os custos do minuto indirecto e mais os custos do minuto dos encargos envolvidos na produção ou oficinas.

7.ª Operação: determinar o tempo previsto.

Divida o tempo padrão do artigo (a 100% com abonos) pela percentagem da rentabilidade produtiva habitual.

8.ª Operação: avaliar o preço de confecção.

Após ter sido determinado o tempo de realização de um dado modelo, expresso em minutos, pode agora saber-se quanto custa para a empresa a

realização do mesmo, sem ter em conta os custos das matérias-primas e subsidiárias do modelo, os encargos com a estrutura da empresa (criação, comercialização e gestão), assim como a percentagem de lucro que irá ser fixada.

Então, multiplique o tempo previsto do artigo pelo preço do custo do minuto total de fabrico.

9.ª Operação: custo das matérias-primas e subsidiárias.

Multiplique os gastos dessas matérias pelos preços de compra.

10.ª Operação: fixar a percentagem de lucro.

Aplice uma percentagem fixa já estudada e que esteja de acordo com as conveniências dos preços do mercado ou:

aplique a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Preço de venda} - \text{Custo do produto}}{\text{Preço de Venda}} =$$

= VALOR ENCONTRADO x 100 = % DE LUCRO

MATRIZ PARA UM CÁLCULO RÁPIDO

Custo do artigo — Composição dos custos	
Matérias-primas e subsidiárias (9.ª Operação) • Tecidos, aviamentos, acessórios Custo unitário para cada peça	(A somar)
Preço de confecção (8.ª Operação) • Tempo previsto para o fabrico de um modelo X o custo minuto de fabrico	(A somar)
Encargos com a estrutura da empresa (10.ª Operação) (criação, comercialização e a direcção) • % estimada	(A somar)
TOTAL	Custo do produto para a empresa sem lucro
Lucro (em % ou em valor encontrado)	(A somar)
TOTAL	PREÇO DE VENDA

* Coordenador do Sector de Apoio Técnico às Empresas

DA AUTONOMIA E GESTÃO DAS ESCOLAS

FRANCISCO MONTEIRO FERNANDES *



Autonomia Escolar (Decreto-Lei nº43/89)

«A reforma educativa não se pode realizar sem a reorganização da administração educacional (...) transferindo poderes de decisão para os planos regional e local».

É assim que abre este normativo, que radica na lei de Bases do Sistema Educativo, e que considera o reforço da autonomia das escolas como uma das finalidades que estrategicamente muito contribuirá para a reforma do mesmo sistema.

«Entende-se por autonomia da escola a capacidade de elaboração e realização de um projecto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo» (Art.º, 2º, 1º).

A escola, que, até hoje, nunca teve qualquer capacidade decisória, por causa de uma gestão centralizada e centralizadora, aparece neste documento como entidade capaz de, responsável e autonomamente, se organizar nos planos cultural, pedagógico, administrativo e financeiro, dialogando com a comunidade em que está inserida e de que faz parte.

Para tal, conta com a participação dos pais, os encarregados de educação e com os representantes da comunidade num projecto educativo em que todos se sentem corresponsáveis e intervenientes na vida escolar.

Este Decreto-Lei «define um quadro orientador de autonomia da Escola, genérico e flexível» e que já está a ser aplicado mesmo a nível financeiro, em 100 escolas do ensino básico e do ensino secundário.

Uma das expressões mais utilizadas contra a escola é que ela não prepara para a vida. No Artº 7º do diploma em análise diz-se concretamente que são atribuições da escola, no âmbito da animação sócio-comunitária:

- a) Promover encontros entre gerações com características diferentes;
- b) Apoiar actividades organizadas por grupos de jovens;
- c) Facilitar a integração de imigrantes;
- d) Colaborar em iniciativas de solidariedade social.

Uma escola que consiga pôr em prática estas actividades, surgirá, não só como entidade que prepara para a vida, mas também como tradução da própria vida.

É de louvar, pois, toda a filosofia subjacente ao normativo e que assenta na ideia de que a Escola é uma Comunidade de pessoas empenhadas solidariamente na integral educação de todos os que nela trabalham, aprendem e ensinam.

No Artº. 3º declara-se que a Escola se rege pelos seguintes princípios:

- a) Defesa dos valores nacionais, num contexto de solidariedade com as gerações passadas e futuras;
- b) Liberdade de aprender e ensinar, no respeito pela pluralidade de doutrinas e métodos;
- c) Democraticidade na organização e participação de todos os interessados no processo educativo e na vida da escola;
- d) Iniciativa própria na regulamentação do funcionamento e das actividades da escola;
- e) Responsabilização dos órgãos individuais ou

colectivos das escolas pelos seus actos e decisões;

f) Inserção da escola no desenvolvimento conjunto de projectos educativos e culturais em resposta às solicitações do meio;

g) Instrumentalidade dos meios administrativos e financeiros face a objectivos educativos e pedagógicos.



FORMAÇÃO DOS PROFESSORES

Todos sabemos que uma das queixas mais fundamentadas das escolas é a constatação de que a formação dos professores não existe. Há professores efectivos cujo estágio foi realizado há 20 e há 30 anos. Outros nem fizeram estágio, mas são efectivos. E outros foram, ou irão ser, dispensados da formação na prática pedagógica, forma tão pouco lógica e sensata de formar professores, como ilógica seria a concessão de diplomas em piano a alguém que nunca tenha tocado tal instrumento...E muitos professores há que começaram e continuam a ensinar sem qualquer formação pedagógica e didáctica. Todos estes professores, sobretudo a partir de 1986, ano em que terminou a denominada «profissionalização em exercício», estão praticamente sem qualquer formação que os leve a renovar processos e métodos de ensino. Eles ensinam hoje como ensinavam há 20 e mais anos ou como eles próprios foram ensinados.

De formação contínua só se fala de longe em longe...

Este decreto, no Artº 14º considera como dever de cada escola efectuar a «formação e gestão do pessoal docente». Compete à Escola, diz o citado Artigo:

a) Participar na formação e actualização dos docentes;

b) Inventariar carências respeitantes à formação dos professores no plano de formação e actualização dos docentes;

c) Elaborar o plano de formação e actualização dos docentes;

D) Mobilizar os recursos necessários à formação contínua,...etc.

PESSOAL NÃO DOCENTE

Outro problema, relativamente grave, é a escolha e a nomeação dos trabalhadores que se chamavam «pessoal auxiliar» e que hoje são denominados «agentes da acção educativa».

O Art.º 19.º é consagrado neste documento à «gestão e formação do pessoal não docente». Na alínea h) lemos que compete à escola «promover a formação do pessoal não docente, podendo estabelecer protocolos com diferentes entidades e instituições para esse efeito, e conceder a dispensa total ou parcial de serviço para frequência de acções de formação».

No capítulo V, da gestão financeira, voltamos a ler: «na gestão financeira da escola serão tidos em consideração os princípios da gestão por objectivos devendo a direcção da escola apresentar anualmente o seu plano de actividade, o que incluirá o programa de formação do pessoal»... e a ideia de novo surge mesmo no último ponto do diploma: «a concretização da autonomia no estabelecimento de ensino básico e secundário deverá ser preparada de modo conveniente, nomeadamente através da formação adequada dos agentes educativos e administrativos, para o exercício pleno da autonomia».

No contexto actual, o tempo dirá se este diploma chega para trazer às escolas a renovação que todas desejam e a transformá-las em verdadeiros e autónomos centros de cultura e pedagogia. As amargas experiências que todos os dias as escolas e os professores sentem despertam muitas vezes atitudes de desconfiança face à concretização dos princípios da autonomia que o decreto-lei defende. Tanto mais que, ao longo do texto normativo, aparecem expressões como: «sem prejuízo de orientações...»; «dentro dos limites fixados a nível nacional»; «dentro de um crédito estabelecido pelo ME»; «desde que não contrariem normativos»; «dependendo das condições e recursos próprios de cada

escola», etc... Tais expressões levam a recear interpretações mais restritivas que reduzam em boa parte o carácter inovador do 43/89.

ESCOLA-COMUNIDADE

O PAPEL DO CONSELHO CONSULTIVO

O Despacho 8/SERE/89, veio revogar o Decreto-Lei 211-B/86, que até agora foi considerado a bíblia das escolas. Afirma logo no princípio que «o Conselho Pedagógico é o órgão das escolas preparatórias, preparatórias-e-secundárias e secundárias, nos domínios da orientação e coordenação pedagógicas e da formação do pessoal docente.»

Este é um documento que não oferece contestação pois repete o que há anos é prática aceite pelas escolas.

Como novidade, aparece o Conselho Consultivo como «órgão de apoio ao conselho pedagógico, no âmbito da interacção escola-comunidade».

Porque este conselho consultivo é constituído, entre outros elementos, pelo representante das associações de pais e encarregados de educação, pelo representante das associações de estudantes, representante da autarquia local, representante das associações culturais e recreativas; representante dos interesses sócio-económicos da região; médico escolar ou delegado de saúde, psicólogo e assistente social, é evidente que se pretende uma escola aberta à comunidade, colaborando e enriquecendo-se com ela.



* Inspector Principal Adjunto (I.G.E.)

O QUE É O EUROGABINETE

Gabinete Europeu de Informação para as Empresas



As Empresas portuguesas, face ao desafio europeu e num quadro de concorrência acrescida, têm necessidade absoluta de:

- Informação actualizada sobre as actividades, programas e regulamentos da Comissão da CEE, designadamente respeitante a:
 - políticas comunitárias e sua aplicação nas empresas
 - mercados, produtos, «normas»;
 - oportunidades tecnológicas;
 - fontes de financiamento;
- orientação ou conselho ajustado a cada situação, nomeadamente sobre:

- participação em programas comunitários;
 - procura de um «parceiro» noutra país da CEE, que permita um reforço mútuo, tendo em vista, por exemplo, o escoamento da produção;
 - Participação em mercados públicos;
- encaminhamento para a Comissão Europeia das sugestões das empresas nacionais, nos domínios, por exemplo:
 - da normalização;
 - de entraves técnicos à livre circulação dos produtos e ao "mercado interno";
 - da distorção da concorrência;

Os «Gabinetes Europeus de Informação para as Empresas» - iniciativa da Comissão das Comunidades Europeias lançadas pela «Task Force» PME - têm como objectivo « construir um instrumento de diálogo directo e permanente entre a acção comunitária e a realidade das empresas e dos empresários».

Criados em Setembro de 1987 estão já em funcionamento, em todos os países da Comunidade, 39 Eurogabinetes. Destes, um está localizado em Lisboa e outro no Porto, da responsabilidade do Banco do Fomento Nacional (BFN) e da Associação Industrial Portuense.

O EUROGABINETE PROPORCIONA ÀS EMPRESAS

- um serviço rápido e eficaz através de :
 - respostas previamente tratadas (referenciando os documentos úteis) às questões que lhe são postas pelas empresas;
 - assistência/consultoria em acções das empre-

sas relacionadas com as actividades comunitárias; — divulgação, por sua iniciativa, de informação comunitária actual sob uma forma prática e esquemática.

Os Eurogabinetes a funcionar em Portugal, fornecem às PME informações sobre as questões actuais ligadas ao mercado interno europeu e sobre as regras aplicáveis às trocas comerciais. Podem ainda responder a qualquer questão relativa à progressiva conclusão do mercado interno até 1992.

Estes novos centros de informação indicarão, além disso, às PME as numerosas possibilidades que a Comunidade lhes oferece sob forma de auxílios para investigação e aperfeiçoamento de novos meios, auxílios regionais, auxílios para formação e outros.

Os Eurogabinetes desenvolvem os seus serviços prioritariamente junto das empresas com menos de 500 assalariados, sendo dada especial atenção à informação dos candidatos à criação de empresas, incluindo os que procuram emprego e os jovens.

A rapidez das ligações que é possível estabelecer através do Eurogabinete com:

- os «Eurogabinetes» nos Outros países comunitários;
- as «bases de dados» da Comunidade;
- Os Serviços da Comissão Europeia; permite às empresas o acesso fácil a informações úteis e o enquadramento das suas actividades na realidade europeia.

Para criar, manter e aprofundar os contactos com as empresas o Eurogabinete estabeleceu uma série de acordos e promoverá regularmente várias iniciativas:

- jornadas de informação;
- seminários de formação;
- colóquios;
- mesas redondas;

As empresas, por sua vez, são convidadas a tomar a iniciativa contactando o Eurogabinete.

O Eurogabinete dispõe de:

- equipamento e tecnologia «de ponta»;
 - documentação regularmente actualizada;
 - acesso permanente a «bases de dados» comunitárias (SCAD, CELEX, TED, PABLI, EABS,...);
 - ligação a organismos nacionais que têm a seu cargo a gestão de fundos e programas comunitários;
 - contacto privilegiado e permanente com a Comissão das Comunidades Económicas Europeias.
- Os meios técnicos postos à sua disposição possi-

bilitam ao Eurogabinete a ligação em tempo útil não só às bases de dados e aos Serviços da Comissão, como também às estruturas suas congéneres («Euroguichets» - «Euro Info Centres»), localizadas nos seguintes países:

BÉLGICA	DINAMARCA	ESPANHA
Antuérpia	Arhus	Barcelona
Namur	Odense	Bilbau
		Madrid (2)
		Sevilha
FRANÇA	GRÉCIA	HOLANDA
Bordéus	Atenas	Dieme-Zuld
Lion	Thessalonica	Helmond
Metz		
Nantes		
Estrasburgo		
IRLANDA	ITALIA	LUXEMBURGO
Dublin	Bolonha	Luxemburgo
Limerik	Bréscia	
	Milão	
	Nápoles	
	Roma	
PORTUGAL	REINO UNIDO	R.F.ALEMÃ
Lisboa (BFN)	Birmingham	Bona (2)
Porto	Glasgow	Hamburgo
(A.I. Portuense)	Londres	Mulheim
	Newcastle	Regensburg
		Stuttgart

EUROGABINETE- Gabinete Europeu de Informação para as Empresas	
no	Portalegre:
BANCO DE FOMENTO NACIONAL	Largo António J. Lourinho, 14
Sede:	7300 PORTALEGRE
Av. Casal Ribeiro, 59 - 15º	TELEFONE: 21610 - 21663
1000 LISBOA	
Telefone: 56 20 21 - 56 10 7	
	na
	Associação Industrial Portuense
	Exponor - Lugar do Gonçalves
Delegações:	Leça da Palmeira
Em todas as capitais de Distrito	4450 MATOSINHOS
	Telefone: 9956940 - 9956914

Da revista «PEQUENA E MÉDIA EMPRESA DO NORTE ALENTEJANO»

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