



JANEIRO
ABRIL
2013

Jornal

12



Ala dos Namorados

ÍNDICE

	Notícias
2	F5 - a próxima geração em telha lusa
3	F2 - Ano Novo, Vida nova
	Empresa
3	Insígnia CS
	Obras
4	Casa do Arco
	Boas Práticas
6	A batalha da sustentabilidade
	Opinião
7	Mercado livre? Para quem?
	Laboratório
7	Os Aliados
	Opinião
8	A relevância do contrato psicológico nas relações laborais contemporâneas

A brisa do fim da tarde de 14 agosto de 1385, quando tocou o campo de S. Jorge, nas imediações de Aljubarrota, marcou o cenário de um dos acontecimentos mais decisivos da História de Portugal e uma das maiores vitórias militares, conhecida em toda a Europa.

Mergulhado numa crise política após a morte do Rei D. Fernando, motivada pela inexistência de um filho varão que herdasse a coroa, viu-se Portugal invadido pelo rei de Castela cujo direito à coroa entendia seu, por casamento com a Infanta D. Beatriz, filha de D. Fernando, e perante a revolta da população portuguesa.

Depois de algumas tentativas frustradas, o Rei de Castela decidiu invadir Portugal, trazendo todo o seu exército castelhano, auxiliado por um forte contingente das cavalaria francesa, italiana e aragonesa: 40.000 homens! Do lado de Portugal, avançaram para o campo de batalha D. Nuno Álvares Pereira e o seu exército de 7.000 homens, entre portugueses e aliados ingleses.

Numericamente inferior, o exército português uniu-se em torno de um valor coletivo – a Pátria – e foi condu-

zido por um líder ímpar que estudou e preparou antecipadamente o terreno da batalha e a colocação das suas forças, posicionando-as numa colina com uma pequena largura e com encostas de acentuado declive.

Temendo o cair da noite e as dificuldades que daí advinham, o exército castelhano precipitou-se, iniciando o ataque. A escolha das condições da batalha tornou difícil a manobra da cavalaria adversária, obrigando-a a afunilar e fazendo com que, mesmo antes de começar o combate, já estivesse desorganizada. Aproveitando esta desordem, o exército português reposicionou-se, dispondo as suas forças em três alas, com uma forte reserva à retaguarda; dividiu a vanguarda e mandou avançar a retaguarda através do espaço aberto na linha da frente, apoiado pela ala esquerda da nova posição – a célebre Ala dos Namorados, conhecida pela juventude dos seus soldados.

Numa vitória tida como pouco provável, Portugal venceu a batalha de Aljubarrota contra um opositor mais poderoso e com maior número de efetivos e recursos.

O ambiente económico em que hoje operamos é, também ele, um violento campo de batalha, onde cada vez mais nos é exigida uma cuidadosa preparação, velocidade de ação e capacidade para saber utilizar os recursos onde possam gerar melhores resultados. **A seleção dos mercados onde queremos competir (locais da batalha), os parceiros de negócio (aliados), os nossos colaboradores (exército) e os produtos e serviços (armas), usados de forma a maximizar a sua eficiência, são a nossa força de combate.** A tática adotada, com a flexibilidade de nos reposicionarmos sempre que o mercado o exige, e com o lançamento, no momento certo, de produtos inovadores e de maior valor acrescentado (ofensivas da Ala dos Namorados) permite-nos combater as contingências externas com convicção, ousadia, segurança e habilidade, sem precipitações nem medos, encontrando novas oportunidades para lá das ameaças.



A próxima geração em telha lusa

A construção da fábrica 5 surgiu da necessidade identificada de disponibilizar no mercado uma oferta mais vasta e competitiva na gama premium da CS. Possuindo uma flexibilidade que lhe permitirá produzir uma diversidade de modelos, o *layout* da nova unidade fabril foi, no entanto, concebido para ter níveis excecionais de rentabilidade no fabrico de um novo modelo de telha lusa que é agora lançado, herdando legitimamente o mesmo nome da fábrica que o produz: F5.

A aposta da CS no uso da mais sofisticada tecnologia e inovação, especificamente destinada a este novo modelo, está na base da elevada performance alcançada. Esta relação, que resulta do facto de se ter concebido uma telha para uma fábrica e uma fábrica para uma telha, permite atingir novos padrões, combinando um desempenho excecional com um preço muito competitivo no segmento topo de gama, com o selo de qualidade da CS.

Com uma garantia de 35 anos e cumprindo todas as normas de certificação relativas a impermeabilidade, resistência mecânica, resistência ao gelo e características dimensionais, a telha F5 está disponível nas cores vermelho natural, vermelho engobado, mel, mediterrâneo rústico, natural rústico, titânio e europa. Esta gama de cores reduzida, adaptada às necessidades e gostos da maioria dos consumidores, permite uma gestão otimizada da produção, que, ao fazer séries maiores, torna este modelo ainda mais competitivo.

Prensada em moldes de gesso, o que lhe permite um dimensionamento dos frisos impossível de obter com os processos tradicionais e um acabamento superficial excecionalmente liso, e cozida em suportes refratários individuais, a telha F5 é fruto de um estudo aprofundado de design que, mantendo a autenticidade de uma telha lusa, teve

a preocupação de otimizar os pesos e as quantidades por palete, com a consequente redução dos custos de transporte e facilidade de gestão das paletes em parque ou em obra.

Por sua vez, a telha Tecno, que continua a ser a telha premium com maior reconhecimento do mercado, distingue-se da F5 pelo seu design com um cano mais “português” e pronunciado, pelos seus frisos excecionalmente altos, e pela oferta de uma vasta gama de cores.

O que torna a F5 uma escolha eco-eficiente?

Da simbiose entre a tecnologia e o design resulta uma telha muito competitiva, de elevada qualidade, e com argumentos ecológicos muito fortes:

I Intrinsecamente, a otimização do peso da telha F5, assegurando em absoluto

a sua elevada resistência mecânica, permite um uso mais eficiente dos recursos, garantindo que a mesma quantidade de telhas seja produzida com uma diminuição no consumo de pasta e energia, reduzindo também a produção de desperdícios e resíduos, o que significa mais eficiência.

II Correspondendo a um objetivo global de redução de emissões de CO₂ no seu processo total de produção e distribuição, a F5 também contribui ao nível da embalagem (porque diminui a quantidade de madeira e plástico consumidos por peça) e do transporte (porque permite o envio de mais telhas por contentor ou camião).

F5 – a próxima geração em telha lusa.



Insígnia



“A responsabilidade de ser líder” foi título de um artigo publicado no número 6 do Jornal CS, no qual se apontavam valores como a Iniciativa, Excelência, Inovação, Confiança e Sustentabilidade como pilares nos quais a Empresa se apoia e de onde retira força e encontra a atitude necessária para a sua afirmação e construção do seu futuro.

Vivendo tempos em que a palavra “crise” se tornou tão banal que quase parece que sempre assim foi, na CS sentimos que é fundamental novamente invocá-los e reinventarmo-nos sem perder a nossa essência, como resposta à violenta batalha que menciona o nosso Editorial. Não somente procurando sobreviver, mas olhando mais longe, movidos pela esperança e ambição que sempre acompanham o líder, na conquista da frente, na perseguição da vitória. Como bem se escreveu, para tal é preciso conseguir uma leitura cada vez mais rápida dos acontecimentos no campo de confronto e um constante reposicionar e reforço das nossas alas.

O primeiro movimento da generalidade das empresas face à adversidade passa por um aumento do número de vendedores, ou uma intensificação da sua atividade, utilizando as armas fáceis e comuns da pressão sobre o cliente para motivar a compra e a argumentação empolada das vantagens do “nosso” produto sobre o “outro”. Na CS, o reforço da equipa no terreno também aconteceu, mas em frentes e missões diferentes.

O Departamento de Apoio Técnico consegue hoje uma resposta no local, por vezes tão rápida como no próprio dia ou seguinte, como forma de eficientemente corresponder ao pedido de ajuda que nos foi endereçado quanto à necessidade urgente de esclarecimentos técnicos decorrentes da utilização dos nossos produtos ou soluções, tarefa que executamos com toda a diligência e prontidão, assegurando a satisfação de quem por nós opta em momento de dificuldade.

Com semelhante celeridade, todas as semanas são apoiados projetistas, nos seus locais de trabalho ou nas obras, à medida que o projeto evolui e as situações vão surgindo. Este apoio resulta, obviamente, numa forma importante de promoção da marca, mas somam-se mais benefícios, não menos importantes, para cada parte. O projetista encontra apoio incondicional de quem melhor conhece o produto e domina as circunstâncias de aplicação, maximizando o seu desempenho e durabilidade, e alicerçando a eficaz compatibilização com materiais complementares da solução de cobertura ou fachada. Por outro lado, é proporcionada uma oportunidade privilegiada para auscultar as expectativas de quem tem um papel tão fundamental na vanguarda da construção, perceber tendências de mercado, sugestões de melhoria e conseguir pistas que alimentem o desenvolvimento de produtos, cores, texturas e soluções.

A última frente de ação reforçada acontece junto dos nossos clientes. Mais do que nunca, a atenção para com quem nos representa localmente, é determinante. Por isso o seu acompanhamento tornou-se ainda mais próximo e pessoal. O lançamento de

um novo produto acontece hoje com uma imediata e breve ação de informação/formação no estaleiro do cliente, é realizada a atualização e a manutenção dos expositores e são disponibilizadas as diversas ferramentas de comunicação para o exterior, sob a forma de catálogos, folhetos técnicos e portfólios.

Nas nossas instalações, continuam a ser promovidas iniciativas de formação mais intensivas e pormenorizadas (abertas a qualquer profissional do setor interessado).

Esta proximidade, além de reforçar as relações fornecedor-cliente, permite ainda um conhecimento mais aprofundado da realidade de cada um dos nossos representantes e também das suas dificuldades, procurando que a definição de estratégias futuras possa tê-las em consideração, como forma de maximizar a atuação concertada entre fábrica e cliente no seu mercado local, com óbvios benefícios comuns. Não procuramos forçar a venda, preferimos empenhar afincadamente os nossos esforços no desenvolvimento de uma estratégia comercial que passe pela implementação de medidas de atuação e criação de produtos que se tornem incontornavelmente interessantes para o mercado e os parceiros e que naturalmente façam sentir junto de quem nos representa, que vale a pena continuar a apostar em nós.

A segunda reação geral das empresas perante as dificuldades coincide com uma política de descida de preços, como forma de afirmação imediata sobre a concorrência. Ou, ainda pior, com uma prática de oferecer condições e/ou descontos “especiais” a alguns clientes, em função das necessidades de tesouraria, que prejudicam todos os outros clientes. Mas quando se atravessa um período delicado mais prolongado que o esperado e com o constante aumento dos custos de energia e matérias-primas, esta política pode tornar-se insustentável e é ao nível dos produtos que se dão, consequentemente, as alterações seguintes, diminuindo os custos de produção em prejuízo da sua qualidade. Na CS, mais uma vez, procurámos um caminho alternativo.

Os melhores exemplos desta afirmação podem encontrar-se neste mesmo Jornal, com a comunicação das importantes melhorias técnicas efetuadas na conhecida telha lusa F2, sem qualquer alteração no seu preço, e na criação de uma nova unidade industrial totalmente vocacionada para o fabrico de um novo modelo de telha topo de gama, a F5, nela conseguindo combinar, como sustenta o respetivo artigo, um desempenho excecional a um custo competitivo.

Por tudo isto sentimos poder afirmar que Iniciativa e Inovação são a nossa espada, Confiança e Sustentabilidade o nosso escudo e Excelência o nosso estandarte.

F2

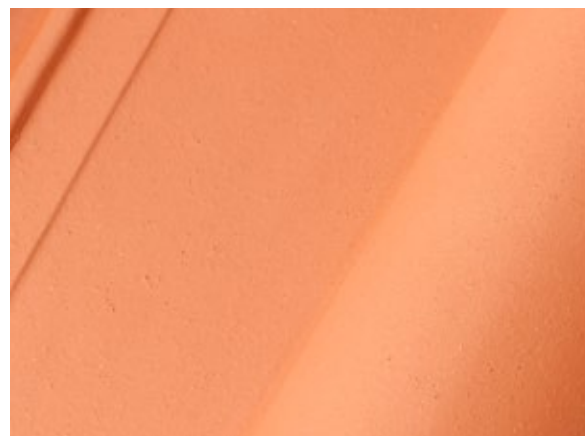
Ano Novo, Vida nova

Com uma posição consolidada de 30 anos no mercado, a telha F2 começa 2013 com uma otimização, de forma a adequá-la às expectativas dos consumidores embora mantendo-se fiel à sua origem e ao seu posicionamento económico.

A nova telha F2 foi redesenhada com melhoria no sistema de estanqueidade, sendo, no entanto, compatível com o modelo anterior, de forma a assegurar a possibilidade de substituição de telhas sempre que necessário e sem quaisquer inconvenientes.

Se antes a pré-furação da telha era feita apenas a pedido, por encomenda, o novo modelo conta agora definitivamente com um pré-furo, como uma mais-valia técnica para fixação à estrutura de suporte, em consonância com os restantes modelos de telha da CS.

Mas as alterações introduzidas na F2 não se limitaram à imagem; o modelo é hoje produzido com uma nova pasta, otimizada e com uma qualidade ainda mais consistente, que lhe confere uma textura mais lisa e um acabamento estético superior.



Também a paletização foi alterada, aumentando em 14% o número de peças por palete (de camião ou de contentor), consequentemente rentabilizando o transporte e reduzindo os custos logísticos, tornando este modelo ainda mais competitivo e entrando em 2013 assumidamente como a melhor e mais económica solução disponível no mercado em telha lusa, para situações climáticas menos exigentes.



Casa do Arco

**Projeto:**

Casa do Arco.

Arquitetura:

Arq. Nuno Pais Ministro.

Promotor/Cliente:

Coporgest - Companhia Portuguesa de Gestão e Desenvolvimento Imobiliário, Lda.

Construtor:

Engimov - Construções SA.

Localização:

Restelo, Lisboa.

Cobertura:

Telha Plasma Antracite e Telha F3+, vermelho natural.

Autor

Nasceu em Lisboa, em 1974. Licenciou-se em Arquitetura pela Universidade Lusíada de Lisboa em 1997. Iniciou a sua atividade profissional no território de Macau tendo regressado em 2000 a Lisboa onde tem desenvolvido projetos na área de habitação.

Atualmente dirige o Departamento de Arquitetura da Coporgest SA.

Já publicou diversos projetos em revistas da especialidade.

Principais prémios:

Menção Honrosa no 1º Prémio de Arquitetura da Cidade de Almada;
Prémio de Melhor Empreendimento Habitacional do SIL 2012.

Introdução

Localizado na zona ocidental de Lisboa e projetado nos anos 40 pelo arquiteto Faria da Costa sob as medidas de expansão urbanística, numa época rica em crescimento económico promovido pelo Estado Novo, o Bairro do Restelo, que herda o nome da personagem «O Velho do Restelo», da obra «Os Lusíadas», foi construído como um bairro residencial destinado a jovens casais de classe média com perspectivas de um futuro promissor.

Manteve, no entanto, alguns edifícios emblemáticos do passado, como a Casa do Arco, antiga residência do Governador do Forte do Bom Sucesso, obra que elegemos para esta edição do Jornal CS. Referenciada pela primeira vez no ano de 1802, cinquenta anos mais tarde seria esta a casa de férias escolhida pela elite da época, na qual se incluiu Almeida Garrett. Da antiga construção, carregada de história, sobreviveu a fachada nobre, que por si só se impõe. A partir dela, a Casa do Arco foi totalmente reconstruída, tornando-se num imóvel residencial único, com a particularidade de receber em si mesmo a rua mais pequena de Lisboa – a Rua do Arco da Torre – posicionada sob o edifício central, através de um túnel abobadado que o atravessa.

CS - Coelho da Silva: *A Casa do Arco é um edifício histórico, recentemente reconstruído pela Coporgest. De que forma a fachada existente e o conhecimento da construção original influenciaram a sua proposta?*

A Coporgest SA adquiriu o edifício em 2003 estando o mesmo já em verdadeiro estado de ruína, em resultado do abandono e de dois incêndios no tempo dos anteriores proprietários. Foi o Município que acabou por concluir que só seria possível salvar uma das fachadas. O edifício principal – que designámos por bloco B — é anterior a 1800, sendo que os outros dois edifícios, blocos A e C, são do início da primeira metade do século XIX. O projeto foi desenvolvido tendo como intenção a preservação do edifício central, que se encontrava em processo de classificação, e a demolição e construção de dois novos edifícios, blocos A e C. Nunca foi intenção da Coporgest demolir o edifício central dado se tratar de um edifício com uma coerência arquitetónica relevante e por constituir uma referência da história da zona, designadamente por ter sido refúgio de férias de Almeida Garrett .

Assim o projeto foi desenvolvido de forma a diferenciar o que seria o edifício preservado e o que seriam os novos edifícios, evitando assim o “pastiche”. No entanto a anterior vereação da CML entendeu que os edifícios laterais teriam que ter uma linguagem semelhante à do edifício central, pelo que o projeto é um compromisso entre o que era pretendido pelo promotor e o que era exigido pela anterior vereação.

Este projeto, com um edifício central e outros dois que lhe são contíguos, foi revestido com uma cobertura invulgar, conjugando telha lusa com telha plana, em cores diferentes. Qual foi o critério para uma escolha tão pouco comum?

A decisão de utilizar dois tipos e cores diferentes de telha partiu exatamente da intenção de destacar o edifício central (Bloco B), com maior relevância histórica e em vias de classificação, dos dois edifícios que são contemporâneos, blocos A e C. A diferenciação entre ambos, por não poder ser realizada através de diferentes métricas de vãos e da própria linguagem arquitetónica, foi realizada através dos diferentes desenhos de telhado, da diferenciação na cor da fachada, na utilização das cantarias originais do bloco B, bem como da diferenciação das guardas entre as guardas originais do edifício central e as guardas de vidro dos blocos A e C. No que diz respeito à diferenciação do desenho das coberturas, optámos por preservar o telhado de duas águas do edifício central por ser o que se adequa à arquitetura do edifício. Para esse telhado optámos pela telha lusa Tecno da CS na cor tradicional. Nos blocos A e C, por ser um telhado de mansarda à fran-



cesa, considerámos que a melhor opção do mercado seria a telha Plasma da CS, na cor antracite por ser a que melhor se assemelha à mansarda de ardósia tradicional, sem terem os futuros moradores que “sofrer” os inconvenientes associados a esse tipo de material.

O facto de os edifícios não serem ortogonais, obrigou certamente a um trabalho intenso de coordenação da equipa técnica com os fornecedores de materiais. No caso da telha cerâmica, em particular, como avalia o acompanhamento recebido da CS?

Na realidade, nos blocos A e C o trabalho desenvolvido na preparação da obra com a CS foi considerável, dado que a geometria dos edifícios e da própria cobertura criavam vários problemas. Temos de reconhecer que a CS conseguiu sempre dar resposta aos problemas que foram surgindo. Esta questão foi ainda mais problemática dado que os isolamentos das coberturas neste caso são muito mais espessos do que o habitual o que ainda dificultava mais a resolução do encontro das diferentes geometrias.

Os edifícios laterais, revestidos com telha Plasma, têm uma cobertura em mansarda, à qual foi necessário corresponder com uma solução que resultasse bem, estética e funcionalmente. A proposta apresentada pela CS corresponde às suas expectativas?

Conforme já referi, o acompanhamento da CS foi exemplar, bem como a flexibilidade em encontrar soluções que dessem resposta ao que pretendíamos para a cobertura. Um dos pontos-chave das coberturas dos blocos A e C foi a ligação entre as pedras de lioz que fazem os nichos dos vãos da cobertura com as telhas que estão nas paredes de man-

sarda. Como se pode verificar em obra a solução encontrada, pois não fazia parte do previsto para a telha Plasma, foi técnica e esteticamente exemplar.

A Coporgest assume claramente que este imóvel se destina a “quem pode investir forte num produto de grande exclusividade, com acabamentos únicos, cuidadosamente pensados ao detalhe para assegurar níveis notáveis de conforto, de exclusividade e qualidade excecionais, para além da garantia de um investimento perene e seguro.” Esta postura revela, de forma clara, a estratégia da Coporgest num mercado altamente competitivo. Numa conjuntura económica como a atual, considera a qualidade como elemento diferenciador, selecionando criteriosamente os materiais que prescreve?

A Coporgest, através da qualidade das obras que tem desenvolvido, pretende posicionar-se no mercado como um promotor imobiliário de referência, pela elevada qualidade, onde o luxo resulta da verdadeira qualidade de

construção e dos acabamentos, e não de elementos acessórios a que muitos chamam de luxo. Em todos os nossos empreendimentos, a nossa Equipa esforça-se por implementar soluções que combinam uma qualidade construtiva muito exigente com acabamentos de um nível que é invulgar. Por exemplo, os estudos térmicos e acústicos são para a Coporgest essenciais e impomos resultados muito mais exigentes que o mero cumprimento regulamentar. Aliás, a qualidade de construção associada ao bom desenho dos apartamentos e a uma escolha cuidada dos materiais de acabamentos tem-se relevado uma aposta ganha, uma vez que os nossos empreendimentos têm tido uma grande aceitação confirmada pelas vendas num período em que o mercado está estagnado. A revitalização de uma memória de lugar aliado ao elevado nível de conforto é dos melhores pontos de partida para se criar um novo capítulo na vida do tecido consolidado da cidade.



Boas práticas

A batalha da sustentabilidade

De acordo com o WBCSD (World Business Solutions for a Sustainable Development), o setor da construção representa mundialmente 40% do consumo total de energia. Sem tabus. A verdade como ela é.

Isto explica por que motivo os formuladores de políticas da UE estão tão interessados em ouvir a contribuição do setor na batalha contra as alterações climáticas, tal é a sua importância para o PIB Europeu, fazendo do setor da construção uma prioridade política permanente.

Paralelamente, é urgente garantir, através de ferramentas, políticas e métodos, que cerca de dois terços da energia consumida no futuro seja proveniente de fontes renováveis. É este o desejo da União Europeia.

Empenhada em reduzir, até 2050, as emissões de gases de efeito estufa para 80 a 95% dos valores registados em 1990, a Comissão Europeia adotou, em dezembro de 2011 a Comunicação “Energy Road map 2050”, com o objetivo de promover a descarbonização e, ao mesmo tempo, garantir a segurança do abastecimento de energia e competitividade das empresas. A UE fixou metas muito ambiciosas, com objetivos que podem ser atingidos unicamente através de um esforço coletivo de todos os setores.

Para dar resposta, a indústria da construção deverá promover o constante desenvolvimento de soluções inovadoras para a eficiência energética dos edifícios, com uma preocupação crescente no uso sustentável dos recursos naturais. Os materiais de construção desempenham um papel importante a este respeito, com uma atuação em duas frentes: no setor industrial e no setor residencial e de serviços. Ou seja, não apenas enquanto consumidores de energia no seu processo de fabrico, mas também como fornecedores de soluções ambientais sustentáveis e económicas.

O ciclo de vida que se espera de um edifício é superior a 100 anos. Os projetistas têm, por isso, uma responsabilidade acrescida na conceção dos edifícios, pois o conhecimento da oferta no mercado, a seleção dos materiais e a sua correta aplicação, condicionam fortemente o rendimento energético que deles pode provir. Os edifícios devem ser concebidos, construídos e demolidos de modo a que sejam utilizados materiais ambientalmente compatíveis com a sustentabilidade, cuja durabilidade acompanhe a

do edifício e, terminada a sua vida útil, possam ser facilmente desmontados e reciclados.

De acordo com a UE, a melhoria dos edifícios permitirá obter uma redução de 20% na emissão de CO₂, aumentar 20% na quota de utilização de energias renováveis e outros 20% na eficiência energética dos próprios edifícios! Ambicioso, mas possível.

Da nossa parte, o compromisso com a sustentabilidade é sério e assumido.

reintegradas no processo, sendo ainda efetuada a captação de grande parte da água das chuvas, que também é utilizada na laboração.

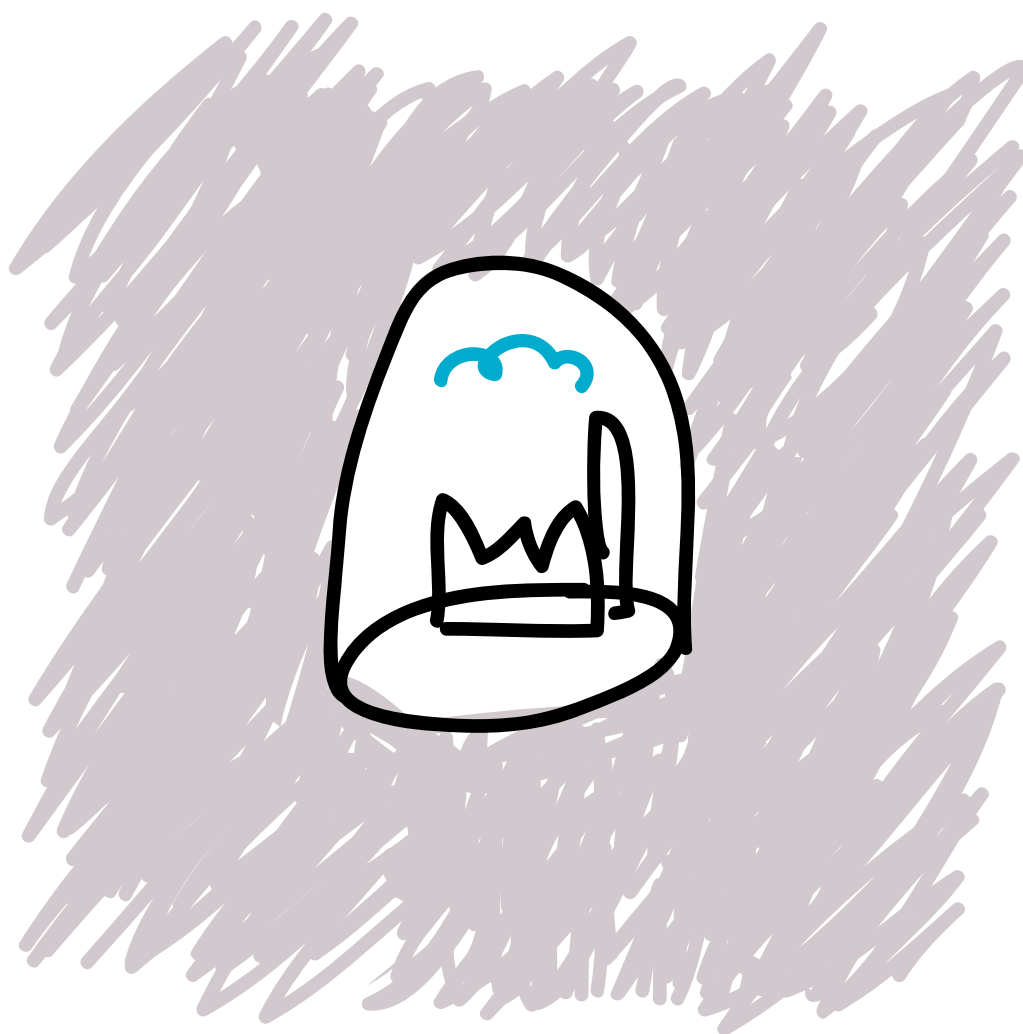
A tecnologia utilizada no fabrico reduz ao máximo os desperdícios. Paralelamente, a CS tem desenvolvido projetos de melhoria que otimizam a embalagem dos produtos, aumentando o número de telhas por palete, do que resulta menor consumo de madeira e de manga plástica e uma maior rentabilização do transporte, com as consequentes reduções nas emissões de CO₂ para a atmosfera.

A jusante, a CS, consciente de que a telha cerâmica é, ainda hoje, a solução mais eficiente para o revestimento de coberturas inclinadas, não apenas pelo seu desempenho, mas também do ponto de vista económico e ambiental, tem implementado soluções inovadoras que aumentam a durabilidade do telhado, substituindo argamassas ou componentes metálicos por peças ou acessórios cerâmicos: tubos que permitem a integração de condutas de ventilação, chaminés ou tubos solares, acessórios para a integração de coletores solares térmicos ou de painéis fotovoltaicos, são alguns exemplos onde sempre coexistem estética e funcionalidade.

O Estado, por sua vez, tem o dever de atuar com um papel orientador, com uma renovada política energética que permita aos edifícios utilizarem mais e melhor energia solar, fotovoltaica e geotérmica, estimulando a inovação, com condições de investimento favoráveis e promovendo a posição global e competitiva das empresas. A renovação da política energética reduziria não apenas o consumo de energia, e por conseguinte, as emissões de CO₂, como seria um significativo impulso económico, em especial para as pequenas e médias empresas.

Por fim, a responsabilidade será do utilizador final, todos nós, a quem cabe fazer a correta gestão dos recursos e educar com esse propósito as gerações vindouras, para que a sustentabilidade lhes esteja nos genes.

A vitória da batalha da sustentabilidade só pode, também ela, ser alcançada quando nos unimos em torno de uma causa. Todos.



A montante, a CS, sendo uma indústria que depende inteiramente de recursos naturais enquanto matéria-prima principal, tem consciência da extrema importância da boa gestão dos barreiros. Finda a extração, a CS assume o compromisso da biodiversidade: os barreiros são restaurados e devolvidos ao seu estado natural, permitindo o desenvolvimento e preservação das espécies da fauna e da flora, que fazem da floresta o seu habitat.

A nível industrial, o processo de fabrico tem sido alvo de forte preocupação no sentido de reduzir os consumos energéticos, naturalmente também por motivos económicos. A energia consumida nos fornos e secadores é constantemente monitorizada e o seu consumo é otimizado com sistemas de recuperação de calor. As águas residuais são tratadas e



Mercado livre?

Para quem?

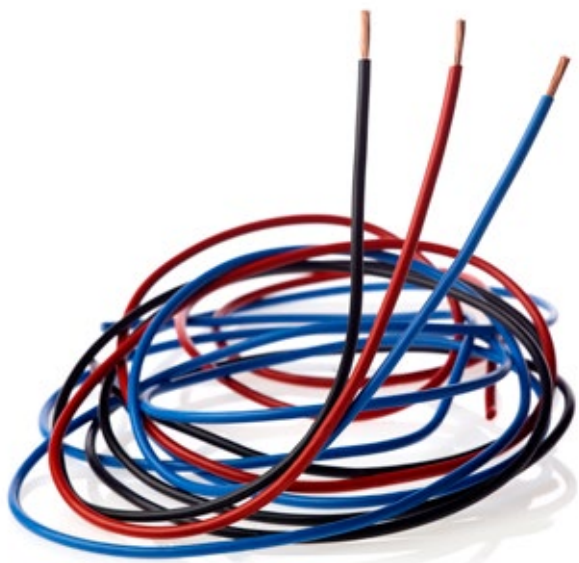
Até há poucos anos, existia no nosso país uma situação de monopólio em que um único operador (EDP) detinha o mercado, produzindo e comercializando energia elétrica no mercado regulado, com uma tarifa determinada pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE). Seguindo uma tendência europeia, em 2005 o governo português estabeleceu objetivos para permitir abrir o mercado a novos operadores, promovendo a competitividade e o uso mais racional da energia, estimulando a economia e determinando o fim do monopólio.

No mercado regulado, os preços eram devidamente controlados pela ERSE, que impunha o preço à EDP, que por sua vez, argumentava que o preço real da energia era mais caro do que o que cobrava, ficando o Estado a dever à EDP essa diferença, designada por “défice tarifário”. Para pagar o défice, o estado ia (ou ainda há de ir!) buscar receita aos impostos. Portanto, indiretamente estávamos a pagar a fatura energética sem, no entanto, ter noção real do seu valor.

Hoje, no mercado liberalizado, a EDP partilha o mercado com a Endesa, a Iberdrola, a Gás Natural Fenosa e a Galp. Seria de esperar que, numa situação de mercado aberto com mais operadores, surgisse uma competição saudável que gerasse inovação e qualidade de serviços, que, para além de agregarem valor às organizações, resultasse satisfatoriamente para os consumidores finais, privados ou empresas, numa lógica da lei da oferta e da procura, em que os preços deveriam baixar, dinamizando a economia.

Num setor particularmente sensível como o da construção, em que a energia representa uma grossa fatia dos custos, a liberalização do mercado da energia podia bem representar um balão de oxigénio financeiro que tranquilizasse uma tesouraria já muito afetada pela quebra acentuada na procura.

No entanto, a lógica inverte-se: no mercado liberalizado, a energia passa a ser mais cara do que a vendida até agora em regime de monopólio pela EDP. O que ganhamos nós, consumidores industriais e privados, com esta liberalização do mercado, se já em janeiro de 2013 e de acordo com a Agência Financeira, a eletricidade sobe 2,8% e o gás 2,5% (passíveis de alteração a cada três meses até final de 2015, pela ERSE)? Como se explica este contrassenso?



No mercado liberalizado são extintas as tarifas reguladas e são os operadores a definir o preço que decidem cobrar. Um aumento já em vigor, que restringe, para o consumidor, o orçamento disponível, onerando os consumos e inibindo outras despesas e o investimento, estrangulando (ainda mais) a economia.

Irá o mercado liberalizado beneficiar os privados e as empresas? A verdade é que pagamos uma fatura energética cada vez mais elevada sem que isso se reflita numa proporcional redução nos impostos. Certo é que o mercado liberalizado de eletricidade cresceu em 2012 e representa hoje mais de metade do consumo global e, até final de 2015, por imposição do memorando com a Troika, que entende que devemos pagar o valor real do consumo energético, sem que o estado deva subsidiar parte dele, todos teremos que ter já escolhido um fornecedor de energia no mercado liberalizado. Esta é, aliás, a única liberdade que efetivamente teremos...

Os aliados



Extraída do solo ou do subsolo, encontrando-se na natureza em estado de relativa pureza ou associada a outros materiais, a argila é uma rocha sedimentar com grãos de dimensões muito reduzidas ($\varnothing < 2 \mu\text{m}$), constituída por uma mistura de vários minerais (caulinite, illite e montmorilonite) que deriva, em geral, de rochas base do tipo cristalina e eruptiva como os feldspatos, granitos e basaltos, através de um processo longo e lento de decomposição durante milhões de anos, por efeito de agentes como o vento, as chuvas, e as temperaturas frias e quentes, e pela erosão causada pelas partículas de areia carregadas pelo vento.

A argila é um material plástico pois tem a propriedade de, quando misturada com água, poder ser amassada e trabalhada conferindo-se-lhe a forma que se quiser. A sua composição mineralógica favorece o desenvolvimento de reações químicas com a água e com os sais nela dissolvidos. Desta forma, geram-se importantes forças à superfície que acabam por controlar o comportamento do agregado de partículas e consequentemente o seu desempenho no processo de fabrico e no produto final. É por este motivo crucial, por um lado, a criteriosa seleção de argilas que comporão a pasta e, por outro, a definição da fórmula que resulta da combinação ideal dos três tipos de argilas: plásticas (mais finas, mais maleáveis, mais resistentes, com menor absorção de

água e mais impermeáveis), magras (mais grosseiras, pouco plásticas, menos resistentes, com maior absorção de água, menos impermeáveis e mais difíceis de trabalhar) e equilibradas (com características intermédias).

A CS incorpora nas suas pastas argilas extraídas de barreiros próprios e argilas adquiridas a fornecedores externos. A sua complexidade faz com que sejam criteriosamente controladas (na extração e na receção), estudadas e ajustadas ao processo de fabrico e de cozedura de telhas cerâmicas, por forma a obter o produto final com a melhor qualidade do mercado.

A obtenção de produtos com qualidade começa, pois, na seleção das argilas. A grande preocupação da CS na seleção de argilas e na composição e otimização das pastas faz com que os níveis de exigência aplicados nos barreiros próprios e nos dos fornecedores sejam bastante rigorosos, através da definição de metodologias de seleção e controlo que incluam os critérios adequados ao produto que fornecem. Para isso, o compromisso entre a CS e os fornecedores de argilas é fundamental na manutenção de parcerias de sucesso que, quando cultivadas com o cuidado e respeito recíprocos, servem de base para uma constante melhoria dos produtos, fazendo também dos nossos fornecedores poderosos aliados.



A relevância do contrato psicológico nas relações laborais contemporâneas



O mundo do trabalho tem vindo a ser afetado por uma diversidade de fatores que fazem com que o modelo de gestão tradicional, em que se desenvolvem as relações profissionais, esteja a ser questionado.

Antigamente, o foco estava na segurança, lealdade e continuidade. O meio laboral era mais estruturado, estável e previsível. As responsabilidades do empregador estavam pautadas em oferecer segurança no trabalho, formação e perspetivas de carreira.

A envolvente em que as organizações agora operam não se compagina com estabilidade e certezas. Estamos na era da tecnologia em constante e rápida mutação, da competitividade intensa, clientes flutuantes, mercados voláteis, turbulências político-económicas e financeiras à escala mundial, inovação contínua, produtos e serviços com ciclos de vida mais curtos. Tudo isto faz com que a maioria das organizações seja obrigada a recorrer, cada vez mais, aos trabalhadores de curto prazo, temporários porque não são capazes de assegurar uma estabilidade nos postos de trabalho. Assim, os contratos psicológicos que tradicionalmente os indivíduos estabeleciam com as organizações têm vindo a ser “violados” pelos empregadores.

E instala-se o paradoxo. É que, para as organizações serem competitivas necessitam do empenhamento e da boa cidadania organizacional dos seus membros, todavia dadas as circunstâncias atuais os colaboradores limitariam a sua envolvência com a empresa.

Portanto, se sempre foi importante entender o tipo de contrato psicológico que é estabelecido entre o indivíduo e a organização, no atual contexto de trabalho esse entendimento é essencial. A empresa deve saber qual o seu ambiente de trabalho e com quais colaboradores pode contar para atingir o sucesso. Pois existem colaboradores que se limitam a desempenhar a função para a qual são pagos, sem qualquer envolvimento extra, assumindo-se responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento profissional dentro ou fora da organização enquanto outros adotam uma postura mais participativa e interessada, indo para além da sua descrição de funções porque acreditam e têm “amor à camisola”, contudo, esperando que a organização lhes faculte segurança, bem-estar e realização profissional. São indivíduos que se preocupam com o sucesso da empresa. O êxito da empresa é o seu êxito.

O grau em que um colaborador se identifica com a organização para a qual trabalha está associado também ao grau em que esta empresa o considera e o trata como membro legítimo, originando uma sensação de identificação. Os empregados que estão profundamente identificados com as suas organizações, tendem a ver o sucesso da organização como o seu próprio sucesso, a aumentar o seu comprometi-

mento e a gerar envolvimento mais profundo. Nos momentos mais difíceis, estes colaboradores entregam-se ainda mais, pois têm a noção do quanto o seu esforço e dedicação podem ajudar a ultrapassar os desafios que se apresentam à empresa, mesmo sabendo que no imediato não receberão nada em troca.

Cada colaborador tem noção do que a organização deve prover para ele e isso inclui, por exemplo: segurança no trabalho, formação e desenvolvimento, recompensas e benefícios e perspetivas futura de carreira. Parte dessas “obrigações” não estão contidas no contrato formal, mas são implícitas. Consistem no vínculo emocional que liga as pessoas às organizações e representa as perceções que cada colaborador possui acerca dos deveres que têm para com a organização e esta tem para com ele. Cada perceção é individual, ou seja, não tem de ser coincidente entre colaboradores, pois é algo que reside na mente e é apenas perfilhado pelo colaborador. E para evitar sensações de quebra de contrato é necessário que a empresa tenha o seu sentido de equidade interna cada vez mais apurado, pois assim evita sentimentos de injustiça que desencadeiam nos colaboradores os sentimentos de traição.

Contudo, quando são goradas as expectativas, os colaboradores retraem-se nos seus sentimentos de lealdade e “amor à camisola”, passando a estabelecer com a organização um contrato psicológico transaccional “não faço mais para além do que sou obrigado”, reduzindo o seu comprometimento organizacional, a sua satisfação no trabalho e a sua confiança na empresa, passando a dar mais importância aos aspetos económico-financeiros. Por vezes essa quebra de contrato não tem correspondência com a realidade, aliás, ocorre apenas porque o colaborador entende que a empresa não cumpriu com uma das suas expectativas, mesmo que essas expectativas tenham surgido sem que a empresa as tenha referido ou alimentado.

E no mundo laboral contemporâneo, as empresas têm cada vez mais dificuldade em responder às expectativas que foram criadas, pois os seus meios escassos e os seus esforços estão centrados na sobrevivência. Como viver nesta nova realidade e contar com o empenho de todos?

Este é mais um grande desafio com que as empresas se deparam. Precisam de contar com a envolvência de todos mesmo sabendo que pouco vão receber em troca. Começa-se, então, a criar novos contratos psicológicos, pois o indivíduo observa que isto é um problema global e não apenas circunscrito à organização a que pertence, admitindo criar laços de confiança apesar de tanta adversidade e baixar as expectativas, pois reconhece que o bem-estar da empresa também será o seu.

Edição:

CS - Coelho da Silva

Albergaria

2480-071 Juncal

Portugal

+351.244479200

www.cs-coelhodasilva.pt

Textos:

Cláudia Palhais

Sónia Felgueiras

Rita Carreira

Tiago Esperança

Fotografia:

Pedro Lobo [pág. 2, 3 e 7]

Coporgest [pág. 4 e 5]

Design e paginação:

Miguel Salazar

Impressão:

Lidergraf - Artes Gráficas, S.A.

© CS Coelho da Silva, SA.

Todos os direitos reservados.