

# A Implementação de Programas de Qualidade Total (PQT's) (\*)

ADRIANO CABRAL POLÓNIA (\*\*)

A implementação de PQT's tornou-se no início da presente década um factor primordial para o desenvolvimento e sucesso das organizações portuguesas. Extremamente exigentes e por vezes dotados de alguma complexidade na sua assimilação, estes programas sendo na sua maioria «importados», não se têm vindo a enquadrar da melhor forma na realidade existente. Com alguma frequência, a má leitura dos problemas aliada à fobia dos resultados imediatos não permite na maior parte das vezes obter o tão desejado sucesso com a implementação de tais programas. Estes não são no entanto os únicos problemas, uma vez que a abordagem inicial de diagnóstico é por vezes demasiado superficial e não tem em conta os verdadeiros factores críticos da implementação propriamente dita.

Ao recolher a mais variada informação sobre PQT's, chega-se com relativa facilidade à conclusão que alguns dos factores mais importantes que dizem respeito à sua implementação, estão

relacionados na sua maior parte com o factor humano. Não deixa pois de ser oportuno afirmar que muito recentemente foi tornado público por alguns dos principais meios de comunicação internacionais ligados à vida empresarial, que aproximadamente 85% dos problemas da Qualidade estão directamente relacionados com o «Management», tornando este facto per si algo alarmante se tivermos em conta que a Qualidade tem sido ao longo dos tempos um tema estritamente analisado sob o ponto de vista técnico.

No entanto, se isto pode soar como preocupante, não deixa de ser algo dramático o facto de nos dias de hoje se verificar que em Portugal, não abunda, nem sequer em alguns casos existem, elementos com formação adequada nas empresas de consultoria de Gestão e até mesmo de Qualidade, com a capacidade e maturidade suficientes para analisar os recursos humanos das empresas alvo de eventual implementação de um PQT. Recai assim toda a responsabilidade sobre aqueles que ao longo dos últimos anos têm vindo a preocupar-se com este e outro tipo de problemas, mas que infelizmente também eles carecem de formação adequada no aspecto humano de forma a responder às exigências actuais. Na verdade, todo o processo ainda transparece um único objectivo — o lucro, no entanto sem atender à realidade de hoje é o viver do século XX a caminhar a passos largos

---

(\*) Parte da informação que deu origem aos resultados desta investigação, foi obtida junto das fontes originais, pelo que não gostaria de deixar de apresentar os meus maiores agradecimentos às entidades abaixo referidas e que foram Juran Institute, Deming Center for Quality, University of Wisconsin — Center for Quality and Productivity Improvement e American Society for Quality Control.

Apoio da JNICT — Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica.

(\*\*) Bolseiro da JNICT.

para o XXI com as pessoas dotadas de um maior nível de educação e conseqüentemente mais atentas à realidade.

Outro aspecto que me parece importante, é o facto de não existirem meios de acesso condignos ao estudo da Qualidade. Se verificarmos a bibliografia relacionada com a matéria, existente nas principais bibliotecas das principais universidades nacionais e centros bibliotecários de certas associações, deparamo-nos constantemente com situações caricatas como por exemplo a inexistência de qualquer documento que seja directamente relacionado com o tema; a existência apenas de material técnico e na maior parte das vezes ultrapassado e uma forte concentração deste nas secções de engenharia, que tem sido até há algum tempo a classe dominante do tipo de problemas relacionados com a Qualidade. Tudo isto aliado ao facto da inexistência de intercâmbio de informação entre as diversas entidades supostamente habilitadas para abordar o tema.

O problema da Qualidade nos dias de hoje, é algo que diz respeito na verdade a todos nós. Um dos grandes fundamentos do sucesso da Qualidade Total é a exigência de se trabalhar em equipa e como tal, também em todos os processos de implementação de um PQT, se deve exigir que existam equipas multi-disciplinares no sentido de se gerarem as sinergias necessárias de maneira a que, desde a fase de diagnóstico se proceda à análise de problemas de índole técnica e humana da melhor forma possível.

Não deixa pois de ser importante salientar que existem essencialmente duas grandes aproximações à Gestão da Qualidade Total. A abordagem técnica — Engenharia e Manufatura. E a de gestão — Liderança, *Team Building* e Relações Humanas (Johnson, 1992).

É portanto com alguma lógica que primeiramente se conclui que todo o processo passa por uma mudança de atitudes e crenças, sobretudo ao nível das mentalidades de cada um dos envolventes, quer da empresa que implementa, quer da empresa sujeita à implementação.

E é aqui que surge um primeiro problema que é a resistência à mudança (Juran, 1964) em direcção a um ambiente onde se proclama entre outros aspectos, o fazer bem à primeira, o trabalho em equipa e o compromisso de todos e conseqüente aumento de responsabilidade,

com especial enfoque no «Top Management» (Juran, 1988; Johnson, 1992).

Ao preparar a abordagem a alguns dos melhores especialistas mundiais da matéria (vide organizações contactadas), teve-se o cuidado de extrair a informação necessária de maneira a que pudesse indiciar de alguma forma um conjunto de factores que pela sua importância vital, pudessem ter uma maior influência no processo de implementação de um PQT.

Assim, tendo em conta que as organizações abordadas, entre as quais Juran Institute e Deming Center for Quality seguem na sua maior parte duas das maiores escolas que mais contribuíram para o desenvolvimento da Qualidade, Juran — ligado ao TQC (Total Quality Control) e Deming — guru do SQC (Statistical Quality Control), pioneiros de há mais de quatro décadas, não é de estranhar que se tenham obtido resultados algo variados e de certa forma tão relevantes. Não fossem verdadeiros rivais competidores desta área (cf. BW, special issue on the Quality Imperative). O primeiro sendo ainda hoje uma autoridade, foi um dos grandes responsáveis da recuperação tecnológica do Japão pós-guerra, criando ao mesmo tempo uma atmosfera na qual o Controlo de Qualidade era visto como um instrumento de Gestão, abrindo assim as portas ao que é hoje o Total Quality Management — TQM. O segundo sendo um estatístico desde os anos 30, desenvolveu aspectos como o de relacionamento entre Cliente-Fornecedor, produtividade e redução de custos, colocando no entanto maior ênfase nas capacidades de produção dos fornecedores em detrimento da avaliação do produto. Considerado por muitos como o grande iniciador do ciclo PDCA — Plan, Do, Check, Act, Deming resumiu grande parte da sua sabedoria através dos famosos 14 pontos de Deming, uma espécie de guia de orientação do empresário de sucesso orientado para o clima da Qualidade (cf. Onnias, 1992).

A primeira grande conclusão a que se chegou foi a unanimidade em aceitar o «Top Management» como o factor primordial de maior importância no momento de implementação de um PQT, salientando assim o facto de que a liderança é hoje mais do que nunca um aspecto a ter em maior atenção. As organizações abor-

dadas optaram por preferir diferentes estilos de liderança. Um por um estilo aproximado ao autocrático (Ex. Juran Inst.) e outras pelo estilo *soft*, mais democrático (Ex. Deming Center), exemplificando e provando que qualquer dos estilos pode ter sucesso, dependendo da forma como for implementado, mas sempre fazendo com que a imagem do líder tenha cada vez maior importância no seio organizacional perante os seus colaboradores.

Na verdade e segundo o resultado de algumas incursões no mundo empresarial como investigador e observador, as relações chefe — subordinado tendem a ser uma fonte de conflito e não de ajuda. São relações de desconfiança, medo protecção e tensão. Uma das razões é a de que o líder não usa a sua autoridade da mesma forma que ele gostaria que o seu chefe utilizasse consigo. Este facto aliado a uma evidente falta de comunicação com os subordinados leva a que estes se sintam de alguma forma inseguros e conseqüentemente incorram em acções conscientes ou inconscientes de resistência, como aliás adiante refiro.

O estilo de liderança é extremamente importante e não é de forma alguma difícil de mudar e melhorar, se tivermos em linha de conta as características das pessoas em evidenciar nas suas vidas tendências naturais para agirem de modo diverso consoante as diferentes situações com que constantemente se deparam (Johnson, 1992).

Num ambiente de Qualidade Total o líder poderá evidenciar basicamente duas linhas de orientação fundadas essencialmente em acções de apoio e acções directivas, que por sua vez poderão dar origem a quatro estilos de liderança que terão maior destaque consoante a fase de processo de implementação do PQT. Esses quatro estilos são Direcional, Apoio, Participativo e Delegativo. O objectivo principal da implementação destes quatro estilos nas diferentes fases, é o de diminuir a tendência a resistir à implementação e participação nos programas, já que se no primeiro estágio pretende-se ganhar a confiança, no segundo passa-se a uma fase de explicação dos porquês. No terceiro exige-se que as pessoas participem com o seu máximo *input* no sentido de começarem a resolver os problemas por si e finalmente no quarto estágio inicia-se uma fase de transição de poder para

as pessoas no sentido de estas se inteirarem por completo das suas responsabilidades e poderem assim desempenhar com maior segurança e confiança o seu trabalho (Johnson, 1992).

Outro factor importante, reconhecido pelos responsáveis como sendo decorrente de falhas iniciais de implementação, é como já referimos, o facto de existir resistência inicial (Juran, 1964) à mesma ou participação nos programas. Na verdade, é simplesmente aterrador para algumas pessoas terem de enfrentar novos sistemas de cooperação, de controlo, de perfeição, de regras e de muitas outras coisas mais, que eventualmente podem levar a que sejam formados grupos de resistência que podem de certa forma impedir que os programas tenham o sucesso esperado.

Resultante da minha curiosidade em saber o que se passa em algumas empresas industriais portuguesas no que concerne especificamente a este aspecto, defendemos que muitas das razões invocadas por trabalhadores — incluindo chefias intermédias — que levam a que se pratique a resistência no trabalho, apontam sobretudo para aspectos que se prendem com factores estruturais e humanos, ligados à organização em si. Entre muitos outros há a destacar o excesso de burocracia, desconhecimento do plano de objectivos, baixa remuneração, tendência para o trabalho rotineiro e para a segurança do posto de trabalho e finalmente a falta de ambição.

A formação é considerada também pelos principais especialistas (Juran, Deming e outros autores podem ser facilmente encontrados em bibliografia desta área relacionada com a Qualidade), como um dos factores mais importantes em todo o processo. Sem ela seria impossível dotar os meios humanos de forma a que estes pudessem desempenhar as suas funções no sentido de tornar realidade o que inicialmente fora idealizado também com a sua ajuda e participação.

Por vezes, quando se procede à implementação de um PQT, são descurados alguns aspectos importantes que dotados de forte inconsciente influência em todo o processo, dão lugar à sua liquidação prematura. A formação em alguns dos casos mais eminentes tem sido um desses aspectos, apesar das grandes facilidades de acesso a fundos de apoio existentes em Portugal

destinados a essa vertente tão importante.

Na verdade com a formação, quando devidamente utilizada e sem objectivos monetários não directamente relacionados com a mesma, muitos dos problemas poderiam simplesmente morrer à nascença, uma vez que muitas das pessoas resistem por insegurança, por desconhecimento do seu papel na organização. A formação deverá ser maciça e deverá abranger vários estratos. Fundamentalmente, o tipo de matéria assenta em Gestão Geral, Operações da Empresa, Engenharia e Matemática e Estatística. Esta matéria deverá ser distribuída pelos mais variados estratos consoante a sua necessidade para desenvolver o processo, estratos esses que variam desde o Director de Qualidade ao Inspector (Ganhão, 1991).

Um outro aspecto curioso a destacar, foi qual seria a forma ideal de remuneração para uma equipa de trabalho que vai ser sujeita a uma pressão constante de perfeição e *timing*. As respostas das organizações inquiridas neste estudo foram uma vez mais diferenciadas, mas a que maior interesse despertou foi a sugestão de poder vir a ser implementada uma solução que visa remunerar o trabalhador de acordo com a satisfação do consumidor (ASQC). Esta solução é por si extremamente difícil de implementar, já que estaríamos numa espécie de avaliação de desempenho numa óptica de gestão de objectivos (MBO) um pouco mais aperfeiçoada e adaptada aos exigentes dias de hoje, mas que eventualmente poderia vir a correr o risco de agravar ainda mais o «gap» criado entre a opinião do avaliador e o que na realidade foi feito pelo avaliado.

O problema da remuneração dos trabalhadores em ambientes de Qualidade Total, é sem dúvida alguma uma preocupação para a maioria dos especialistas, já que ao se exigir maior capacidade e responsabilidade de um dado colaborador interno, é de esperar que mais tarde se venham a formar acções de reivindicação de melhores condições. E a situação económica actual no mundo empresarial não é de forma alguma de grande satisfação.

O trabalho em equipa foi outro dos pontos mais citados nesta incursão no mundo da Qualidade Total. Como o próprio nome indica, «total», implica isso mesmo totalidade, de empenho e de utilização de recursos materiais

ou humanos. Para isso, os especialistas da qualidade apostam grande parte do sucesso da implementação de PQT's no trabalho em equipa, que passa por exemplo pelo método de resolução de problemas em grupo. Algo que implica um grande sentido apurado de disciplina e sobretudo de participação na resolução de problemas que possam eventualmente surgir. Também aqui, poderá existir relutância uma vez que se exige um grande sentido de método e de entreajuda, o que na verdade não nos parece directamente adaptável à realidade vivida em grande parte das organizações portuguesas da actualidade, devido sobretudo ao desleixo alarmante em que algumas se encontram. Com regras bem claras de como atacar a raiz de um caso menos bem sucedido, este método é sem dúvida um dos factores que mais vai contra o processo de resolução de problemas normalmente utilizado pelos trabalhadores portugueses, daí que se possa tornar não uma ferramenta utilitária mas pelo contrário num factor de eventual resistência à participação no processo.

#### 1. MAS ENTÃO O QUE É TODO ESTE PROCESSO DA QUALIDADE TOTAL?

Não é certamente algo totalmente novo que surge na vida empresarial portuguesa se tivermos em linha de conta os de certo modo anos recentes, em que as filosofias do Marketing emergiam como novas técnicas de gestão no nosso país, com a satisfação do consumidor, qualidade do produto e colocação do mesmo no mercado entre outros assuntos de maior destaque. Algo a que a Qualidade Total recorre com alguma frequência.

A grande diferença cifra-se principalmente nos aspectos internos e que dizem respeito à rentabilidade da empresa e à utilização correcta dos seus recursos materiais e humanos, já que apela sobretudo à perfeição, ao fazer bem à primeira, ao aproveitamento do desperdício. Apesar do grande objectivo ser o de continuar a servir condignamente o consumidor ou comprador, colocando da melhor forma possível o produto ou serviço à sua disposição.

A Qualidade, se tivermos em consideração os princípios básicos de inspecção de materiais, remonta ao início do século XX, onde em

algumas empresas americanas foram criados laboratórios também com o intuito de desenvolver novos materiais e produtos. Com o desenvolvimento dos métodos estatísticos, o conceito alarga-se e parte-se para uma nova era nas décadas de 40 e 50. Posteriormente passou-se a uma fase que ainda hoje sofre algumas alterações onde impera a normalização da construção de materiais. Nos dias de hoje a sigla TQM — Total Quality Management, é sinónimo de Gestão da Qualidade Total que é no fundo a aplicação de todas as técnicas de Qualidade ao Management incluindo satisfação dos consumidores internos e externos e redução dos custos (Onnias, 1992).

Um PQT envolve, sólida liderança, iniciativa, fazer bem — sempre, rever constantemente o processo, formação, ferramentas, desejo e compromisso pelo longo prazo (Johnson, 1992). Aspectos que têm um forte pendôr interno e sobretudo humano apesar de no final na maior parte dos casos, apenas a qualidade do produto é considerada. Enquanto que num Programa de Marketing (PM), as acções são canalizadas para o mercado comprador e consumidor, onde são colocadas em prática estratégias de Preço, Produto, Promoção e Distribuição (Kotler, 1988).

Quase que se pode afirmar que existe portanto uma maior exigência das pessoas, no sentido do trabalho apurado, regrado e controlado na implementação de um PQT do que num PM, onde o esforço se desenvolve normalmente em torno de aspectos materiais ligados ao produto ou ao serviço em si, no sentido de satisfazer o mercado. Salvo raras excepções.

Como curiosidade, a implementação quer de um programa quer de outro, envolve no entanto alguns aspectos em comum que passam por uma forte liderança, comunicação a todos os níveis a todos os colaboradores da organização sobre as suas actividades e a interacção entre todos os departamentos no sentido de rumar a um único fim, o de servir o seu mercado (Kotler, 1988; Johnson, 1992).

## 2. MAS O QUE GANHA O CONSUMIDOR COM ESTAS «NOVAS» FILOSOFIAS DE GESTÃO?

Apesar de inicialmente se tornar claro que

apenas beneficia, o consumidor pode na realidade em alguns dos casos vir a perder, já que a utilização excessiva da palavra Qualidade leva a uma saturação e conseqüente menosprezo pela ideologia da Qualidade Total a todos os níveis incluindo os consumidores. Os slogans publicitários que constantemente lembram a Qualidade não estão na maior parte das vezes directamente relacionados com a realidade vivida no seu dia a dia nas empresas que a proclamam.

Por outro lado e se atendermos a que o nível de seriedade das organizações que visam servir os seus clientes não é de tão baixo nível, todo este novo desencadeamento de novas ideias de servir condignamente o consumidor, leva sem dúvida necessariamente a uma «guerra» entre concorrentes da qual o habitual comprador e/ou utilizador pode sair o grande vencedor, pois ainda assim, assiste unicamente a este o direito de escolha.

Assim, a Qualidade, que a nível mundial não é de forma alguma algo de recente, bem como o Marketing, funciona assim quase como uma tentativa de aperfeiçoamento deste ao mesmo tempo que os dois se tornam complementares dadas que são as suas claras tendências evolutivas.

## 3. QUE PERSPECTIVAS PARA PORTUGAL COM A INTEGRAÇÃO EUROPEIA?

O termo Qualidade Total, deve ser assimilado como o empregar a Qualidade em todas as vertentes da organização. Como tal, ao não ser empregue, as organizações portuguesas correm o sério risco de se tornarem facilmente vulneráveis à forte concorrência europeia e conseqüentemente enfraquecer em relação aos blocos Asiático, Americano e porque não aos de futuramente Leste Europeu.

Em Portugal está institucionalizado (Dec. Lei 165/83 de 27 de Abril) um sistema com a designação de Sistema Nacional de Gestão da Qualidade que assenta em três subsistemas fundamentais da gestão da qualidade: Normalização, Metrologia e Qualificação. A sua gestão é assegurada pelo IPQ — Instituto Português da Qualidade, que garante a sua credibilidade internacional e conseqüente integração em estruturas internacionais e comunitárias (Ganhão, 1991).

Com a adesão plena à Comunidade Europeia, a indústria e não só, têm neste Sistema um suporte fundamental para uma integração bem sucedida. Integração essa que pressupõe a existência de regras comuns, isto é, de normas, regulamentos técnicos e sistemas de certificação harmonizados, que eliminem obstáculos técnicos e fiscais arbitrários (Ganhão, 1991).

Apesar de em relação às grandes potências mundiais Japão e EUA estarem ainda em grande desvantagem, as super-potências europeias estão já a progredir em bom ritmo, (IQS — Ernst & Young/American Quality Foundation, 1991) provocando um avanço relativo em relação a Portugal. Como tal, a corrida já se iniciou há algum tempo, o que não quer dizer que esteja perdida, pelo contrário, poderemos aprender com as experiências já realizadas noutros países como a Alemanha, França, Espanha e Holanda, países onde o avanço é já notório e com os quais existem alguns acordos de cooperação. A verdade é que a Qualidade não é de forma alguma uma prova de velocidade mas sim uma prova de fundo que exige uma preparação diferente, apesar de exaustiva, e para a qual se exige uma cadência determinada e apurada de forma a que no final se tirem os resultados. Tal como numa prova atlética.

#### 4. E O FUTURO COMO SERÁ?

A mudança está de novo como a palavra de ordem para a salvação de muitas organizações. Se há algum tempo as coisas decorriam com alguma lentidão e os intervenientes no mercado tinham disponibilidade para apreciar com calma qualquer situação menos normal, na actualidade é extremamente difícil sobreviver com base em atitudes de passividade.

As sociedades estão cada vez mais exigentes, a informação é cada vez maior e mais elaborada, a formação das pessoas passa por transformações contínuas que lhes permitem encarar a vida com outra visão, com maior atenção e maior interesse pela melhor qualidade ao melhor preço.

A rapidez e capacidade de reflexo com vista a responder a todas as necessidades e desejos formulados pelos consumidores, é cada vez maior. Exige-se a todo o custo que as organiza-

ções se tornem mais flexíveis de forma a que não venham a defraudar os seus mercados e consequentemente os percam.

Concluindo, o desafio da Qualidade não é apenas mais um desafio nem muito menos mais uma etapa de curto prazo, mas sim essencialmente uma forma de estar perante o mercado, os recursos que diariamente são utilizados, sejam eles materiais ou humanos. Por isso mesmo e porque a forma de estar é algo que, apesar de ser altamente influenciado pelo que nos rodeia, é sobretudo algo que temos o direito de escolher, julgamos que terá de haver uma forte mudança de atitudes e crenças por um lado em termos de satisfação do consumidor e por outro em termos de satisfação do colaborador que leva os resultados do seu trabalho a fim de servir esse mesmo consumidor.

A Qualidade é algo que leva tempo e por isso exige uma forma paciente mas activa de construir o futuro. E é por isso que as organizações não podem estar sedentas de troféus ou de outros prémios e posteriormente descansar e gozar esse mesmo descanso. Não nos podemos esquecer que apesar das organizações terem fundamentalmente o lucro como objectivo final, devem nos dias de hoje também não esquecer que vivemos numa sociedade em que cada vez mais estamos dependentes uns dos outros.

Por outro lado a palavra Qualidade atravessa um período de saturação. Tornou-se moda, o que pode levar a que seja eventualmente desprezada.

Mas o sentido unânime da qualidade de um produto ou serviço ainda poderá estar para vir. Todos somos diferentes em situações diferentes. No entanto existe o bom senso das pessoas e o sentido da qualidade pode ajudar a que sejam eliminados muitos problemas, isto é, para tentar melhor entender o que significa todo este processo, há que haver uma preocupação contínua em tornar as coisas mais lógicas sem prejuízo das pessoas. Por isso, se por exemplo um dia, ao se encontrar num restaurante solicitar a ementa e o empregado lhe responder: — Esta não é a minha mesa!... Então não hesite. Corrija-o. E participe também na construção duma sociedade sem micróbios. É que a Qualidade é algo que envolve todas as pessoas...

## BIBLIOGRAFIA

- Port, O. (1991). Business Week International, Special Issue on the Quality Imperative, (December 2, 1991); 24.
- Ernst & Young/American Quality Foundation (1991). *International Quality Study — The definitive study of the best international quality management practices (Top-Line findings)*. Cleveland: E. & Y.
- Ganhão, F.N. (1991). *A Qualidade Total*. Lisboa: Cedintec.
- Johnson, R. (1992). *TQM: Leadership for the Quality Transformation*. Milwaukee: A.S.Q.C.
- Juran, J.M. (1964). *Managerial Breakthrough*. New York: McGraw Hill.
- Juran, J.M. & Gryna F. (1988). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw Hill, 4Th Ed.
- Onnias, A. (1992). *The Language of Total Quality, Castellamonte*. Italia: TPOK Publications on Quality.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management — Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall International, 6Th Ed.
- Weaver, C. (1991). *TQM: A step-by-step Guide to Implementation*. Milwaukee: A.S.Q.C.

## RESUMO

O presente documento representa uma parte do resultado de uma investigação levada a cabo nos E.U.A,

com o intuito de abordar alguns dos melhores especialistas mundiais na área da Qualidade. O estudo concentrou-se essencialmente nos factores críticos da implementação de um Programa de Qualidade Total. O tema é aqui abordado no sentido de explicar todo este processo, bem como, fazer uma análise da situação nos últimos anos. A Qualidade em Portugal e qual o seu futuro na Comunidade Europeia e no Mundo são também assuntos em destaque. O propósito principal do documento é pois o de ilustrar uma evidência das organizações nos dias de hoje e o seu papel fundamental na gestão dos recursos humanos.

## ABSTRACT

This document represents a part of the result of a research developed in the U.S.A., with the purpose to approach some of the world reknown Quality experts. This particular study focused mainly on the implementation of a Total Quality Program. The subject is approached in a way to better explain the whole process as well as making an analysis of the situation in the past years. Quality in Portugal and its future in the European Community and the World are also in focus. Therefore the main purpose of this document, is to illustrate what is happening in all of today's organizations and its role in the management of human resources.

PRÓXIMO NÚMERO  
DE  
**ANÁLISE  
PSICOLÓGICA**

**PSICOLOGIA  
EDUCACIONAL**

(FEVEREIRO 1994)