

# DIRIGIR

a revista para chefias e quadros

jan. / mar. 2012  
ISSN 0871-7354 2,50€

n.º 117



## Condições e Satisfação no trabalho

**Separata**  
Higiene e segurança psicológicas no trabalho

ACERCA DA MOTIVAÇÃO

A SATISFAÇÃO NO TRABALHO,  
FONTE DE INFORMAÇÃO  
OU DE ILUSÃO

EVOLUÇÃO DAS CONDIÇÕES  
SOCIAIS DE TRABALHO

estamos  
**online**



visite-nos em:

**www.iefp.pt**

**PROPRIEDADE** Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

**DIRETOR** Octávio Oliveira

**RESPONSÁVEL EDITORIAL  
DAS REVISTAS DIRIGIR E FORMAR**  
Maria Fernanda Gonçalves

**COORDENADORA DA REVISTA DIRIGIR**  
Lídia Spencer Branco

**CONSELHO EDITORIAL** Adelino Palma, Ana Paula Filipe, Henrique Mota, João Palmeiro, José Vicente Ferreira, J. M. Marques Apolinário, Lídia Spencer Branco, Maria Fátima Cerqueira, Maria Fernanda Gonçalves, Maria Helena Lopes e Octávio Oliveira

**COLABORADORES** Arménio Rego, Carlos Barbosa de Oliveira, Fernanda Fernandes, Glória Rebelo, J. M. Marques Apolinário, José Serpa de Vasconcelos, Maria Helena Lopes, Miguel Pina e Cunha, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Paulo Pereira de Almeida, Pedro Mendes Santos e Ruben Eiras

**REVISÃO** Plinfo Informação, Lda.

**ILUSTRAÇÕES** Paulo Cintra, Paulo Buchinho e Plinfo Informação, Lda.

**APOIO ADMINISTRATIVO** Ana Maria Varela

#### REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento de Formação Profissional  
Direcção das revistas *DIRIGIR* e *FORMAR*  
Tel.: 21 861 41 00  
Ext.: 662342, 662719 e 662106  
Fax: 21 861 46 21  
Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa  
e-mail: dirigir@iefp.pt

**DATA DE PUBLICAÇÃO** março de 2012

**PERIODICIDADE** 4 números/ano

#### CONCEPÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO

Plinfo Informação, Lda.  
Tel.: 217 936 265  
Fax: 217 942 074  
plinfo@plinfo.pt

**CAPA** Jorge Barros

**IMPRESSÃO** PERES-SOCTIP Indústrias gráficas, S. A.

**TIRAGEM** 21 000 exemplares

#### CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Enviar carta com nome completo, data de nascimento, morada, função profissional, empresa onde trabalha e respectiva área de actividade para:  
Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa

**NOTADA NO ICS**

**DEPÓSITO LEGAL** 17519/87

**ISSN** 0871-7354

Todos os artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões do Conselho Directivo do IEFP. É permitida a reprodução dos artigos publicados, para fins não comerciais, desde que indicada a fonte e informada a Revista.



## DESTAQUE

- 03 Acerca da motivação
- 08 TOME NOTA: Europa aposta na competitividade das empresas
- 09 O que é uma boa empresa para trabalhar?
- 12 A satisfação no trabalho, fonte de informação ou de ilusão?

## HISTÓRIA E CULTURA

- 15 Evolução das condições sociais de trabalho

## GESTÃO

- 22 Os desafios da mudança estrutural em Portugal
- 32 Emprego sénior e condições de trabalho
- 36 SABIA QUE: Ano europeu do envelhecimento ativo e da solidariedade entre gerações
- 37 Boas práticas laborais nas empresas
- 41 Liderança humanizada: humanos gerindo humanos
- 46 TEMAS PRÁTICOS: A determinação dos custos na microempresa
- 49 RADAR GLOBAL: Bússula geoeconómica; Knowledge tracker
- 52 Disse sobre gestão

## DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- 53 Ergonomia a ciência do bem-estar

## QUIOSQUE DE NOVIDADES

- 58 Observatório eco-inovação
- 59 Banco de ideias verdes
- 60 Euroflash
- 61 Livros a ler
- 63 Índice dos artigos publicados do n.º 113 ao n.º 115/116

# EDITORIAL

O objetivo na escolha do tema – Condições e Satisfação no Trabalho – é o de proporcionar aos leitores informação que consideramos pertinente e que motive para a reflexão sobre esta temática.

A satisfação no trabalho é um fenómeno que tem sido amplamente estudado e que, quer em termos concetuais quer em termos metodológicos, tem ao longo das últimas décadas vindo a evoluir e ganhar uma importância e um alcance crescente. Neste contexto, convidamos os leitores a ler os seguintes artigos: «Acerca da Motivação»; «A satisfação no Trabalho, Fonte de Informação ou de Ilusão?» e a «Evolução das Condições de Trabalho».

Muito embora não exista um consenso ao nível teórico ou concetual sobre satisfação no trabalho, é possível afirmar que a satisfação dos trabalhadores, entre outros fatores, está relacionada com a motivação e com o envolvimento no projeto da organização.

É precisamente em torno destas questões que se centram os artigos que escolhemos para o destaque deste número da revista.

O triângulo «satisfação-motivação-desempenho» está diretamente relacionado com três grandes variáveis: a estrutura organizacional, o processo de comunicação e o estilo de liderança.

Estudar a satisfação no trabalho é analisar os vários fatores e respetivas interações que condicionam a motivação do trabalhador, as formas de concretizar a prestação do trabalho mais produtiva e alcançar uma realização profissional e pessoal, destacando-se neste contexto a importância das boas práticas laborais, enquanto fator de diferenciação e de captação de colaboradores com elevado potencial, tema de um dos artigos desta edição. A Separata é dedicada à «Higiene e Segurança Psicológicas no Trabalho».

Esta edição da revista é a primeira em que me dirijo aos leitores, enquanto diretor, pelo que quero agradecer a todos os que ao longo dos últimos anos têm colaborado neste projeto de referência e de prestígio.

Esta será a última edição da *Dirigir*, tal como a conhecemos.

No próximo trimestre vamos editar uma nova revista que resulta da integração das publicações *Dirigir* e *Formar*.

A nova publicação pretende aglutinar e integrar matérias, alcançar uma maior abrangência de interesses, suportada numa economia de recursos, baseada num novo conceito, numa nova fórmula, num novo grafismo.

Manter e desenvolver este projeto, em novas circunstâncias, com o contínuo propósito de dinamizar a reflexão, promover o debate e divulgação dos temas ligados à Gestão, constituirão os fios condutores da linha editorial da nova publicação.

E, continuamos a contar consigo!

Octávio Oliveira



# ACERCA DA MOTIVAÇÃO

Por: J. M. Marques Apolinário – Economista, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*;

Ilustrações: Paulo Buchinho

## UM POUCO DE HISTÓRIA

Vários tipos de atitude têm de ser considerados se se quer compreender o comportamento humano perante o trabalho. Entre os principais estão: a ética do trabalho, que tem a ver com atitudes face ao trabalho em geral, e a satisfação, que tem que ver com atitudes face a uma determinada situação de trabalho. Como qualquer atitude, as atitudes em relação ao trabalho são estados mentais, não constituindo necessariamente determinantes de comportamento. Por exemplo, embora eu possa ter uma atitude positiva em relação aos relógios Rolex, tal não garante que eu queira ter um. A decisão de compra depende de mais fatores além da atitude. Mas as atitudes são importantes porquanto afetam a disposição para o ato.

A maneira como os indivíduos encaram o trabalho é em parte determinada, digamos assim, pela sua ética perante o trabalho. A ética do trabalho tem evoluído ao longo dos tempos. Constitui um dos fundamentos do sistema de mercado, e permanece como um valor central para a maioria das pessoas.

No entanto, o grau de importância que as pessoas atribuem à ética do trabalho é variável. A idade, por exemplo, tem uma forte influência na maneira de encarar a ética do trabalho. Presentemente, os trabalhadores mais jovens (17 a 26 anos) parecem menos compreensivos em relação à ética do trabalho do que os trabalhadores mais velhos. Os seniores (40 a 65 anos) mostram uma maior aderência a essa ética. A diferença entre gerações pode ser devida em parte a mudanças na quantidade de trabalho que é exigida. No tempo dos nossos avós, trabalhar 60 horas por semana talvez ainda fosse considerado uma coisa natural. Mas os nossos pais terão crescido a ouvir falar nas 40 horas como padrão semanal. Nos anos 80 do século passado, os sindicatos europeus reclamaram as 35 horas semanais. Com o advento das novas tecnologias, e a consequente automatização dos postos de trabalho, a ética do trabalho enfraqueceu, possivelmente porque a oferta de trabalho também declinou.

Outro fator que afeta a crença na ética do trabalho é o tipo de trabalho. Por exemplo, enquanto um pequeno agricultor talvez ainda se mantenha firme na sua crença quanto aos valores do trabalho, talvez um trabalhador urbano já vacile na adesão a tais valores.

De qualquer modo, outra questão é a motivação no trabalho. Julgava-se inicialmente que se determinada coisa motivava as



peças, mais quantidade dessa mesma coisa significava mais motivação. Por exemplo, sendo o dinheiro, muitas vezes, um fator de motivação, considerava-se que quanto maior fosse o salário, maior seria a motivação. Outra ideia comum era esta: se havia certos fatores de motivação cuja presença conduzia à satisfação, então a ausência desses fatores era o que explicava a insatisfação. A investigação, contudo, veio abalar profundamente estas ideias. Frederick Herzberg descobriu que os fatores determinantes da satisfação eram diferentes daqueles que conduzem à insatisfação.

De qualquer modo, uma pessoa que comece a trabalhar aos 25 anos e se retire da atividade aos 65 anos, terá dedicado diretamente ao trabalho cerca de 80 000 horas da sua vida. Compreende-se, portanto, que as pessoas se preocupem com as condições inerentes ao seu posto de trabalho. Tais condições incluem, mas vão muito além do dinheiro que se recebe. Abrangem as condições de trabalho, as formas de supervisão, a natureza das interações de trabalho e as oportunidades de realização.

Neste capítulo, entra a motivação como pedra angular da gestão das organizações. Para melhorar o comportamento organizacional, torna-se necessário compreender o comportamento individual, com enfoque particular nos fatores de motivação. Assim, consoante as épocas e os progressos do conhecimento, a motivação individual tem dado origem à proposição de diferentes teorias explicativas. Damos a seguir uma síntese dessa evolução.

**1. A teoria clássica** – Uma das primeiras teorias foi o taylorismo. Desenvolvida no início do século passado por F.W. Taylor (1), segundo esta teoria a melhor motivação é o dinheiro. Radica no conceito de *homo economicus*. O homem age de maneira racional e escolhe a decisão que maximiza o conjunto das compensações financeiras que ele é suscetível de receber. Se a uma grande produtividade estiver associado um rendimento monetário elevado, o indivíduo assume a produtividade como meio de obter essa compensação financeira.

A motivação pelo dinheiro não está restringida a certos níveis hierárquicos da empresa. Estudos subsequentes revelaram que os quadros, em geral, têm também preferência pelas compensações em salário relativamente às compensações não monetárias do tipo melhoria do estatuto ou do acréscimo da responsabilidade.

Os resultados destas investigações estiveram na origem da maioria dos sistemas baseados sobre as compensações financeiras, quer se trate dos sistemas de bónus, de prémios de produtividade ou até, ainda mais recentemente, da participação dos trabalhadores nos resultados das empresas. Se bem que a influência exercida pelo dinheiro sobre a aplicação no trabalho possa parecer natural, não se deve tirar uma conclusão demasiado apressada que nos leve a atribuir-lhe uma importância única.

Com efeito, há outros fatores que revestem uma grande importância quanto à influência sobre a *performance* do trabalhador no seu trabalho. Por exemplo, verificou-se que a natureza da tarefa, as normas informais do grupo, a sua coesão e a sua dimensão têm também impacto sobre o comportamento do indivíduo na sua atividade profissional. A existência de tais influências orientou o conjunto da pesquisa, no início dos anos 50 do século passado, para outras vias de reflexão, e foram empreendidas novas tentativas de explicação do comportamento do indivíduo no seu ambiente de trabalho. A questão já não é a de considerar o ser humano como essencialmente motivado pelo dinheiro, mas a de apreender o homem como dotado de um conjunto de necessidades que ele tenta satisfazer de maneira sucessiva.

**2. A teoria das necessidades** – Segundo a teoria das necessidades de A.H. Maslow (2) o ser humano possui uma hierarquia de necessidades. As necessidades mais elementares devem, desde logo, ser amplamente satisfeitas antes de a necessidade seguinte, que se acha a um nível de abstração mais elevado, poder tornar-se «operacional», isto é, poder tornar-se um elemento motivador do comportamento. Uma necessidade satisfeita deixa de motivar e já não pode, por conseguinte, influenciar o comportamento individual de maneira direta.

A classificação proposta por Maslow é a seguinte (partindo das necessidades mais elementares para chegar às mais abstratas): necessidades fisiológicas, como a fome, a sede, o repouso, etc.; necessidades de segurança, como a proteção contra os perigos, o medo, a privação, etc.; necessidades sociais, como a amizade, a afeição, etc.; necessidades de estima, como o respeito, a autonomia, a reputação, o estatuto, etc.; necessidades de atualização, como a realização do seu potencial, o desenvolvimento de si, etc. No entender deste autor, na base da pirâmide estão representadas as necessidades primárias: necessidades fisiológicas e de segurança. A estas sobrepõem-se as necessidades secundárias: necessidades sociais, de estima e de autorrealização – que representam em si mesmas os elementos de motivação mais importantes. As empresas, ainda hoje, subestimam amiúde a satisfação destas necessidades mais elevadas. O anonimato das grandes organizações não pode proporcionar o calor, a atenção e a simpatia que todo o ser humano reclama. A produção em massa acarretou a parcialização das tarefas, bem como a redução da autonomia de que podiam dispor os homens na sua atividade de trabalho. Enfim, no quadro de uma competição cada vez mais acirrada, despreza-se ainda muitas vezes a realização do indivíduo, assim como o desenvolvimento do seu potencial.

#### A hierarquia das necessidades segundo Maslow





Nas sociedades onde o rendimento médio per capita é mais elevado, onde a segurança do emprego – ou pelo menos a certeza de poder beneficiar de um rendimento constante ao longo de períodos de tempo extensos – parece satisfatória, a influência do dinheiro enquanto elemento motivador perdeu uma parte do seu peso. Por esta razão, e deixando de lado alguns arranjos respeitantes à segurança no trabalho e à do emprego, afigurar-se-ia que a motivação deve assentar na satisfação de necessidades mais elevadas, tais como a realização do próprio trabalhador. Mas, atenção: uma coisa pressupõe a outra. Uma taxa de desemprego demasiado importante e não compensada por ajudas financeiras satisfatórias para os trabalhadores sem emprego poria em causa a eficácia da motivação orientada para o desenvolvimento do indivíduo. Embora sedutora no plano conceptual e intuitivamente fácil de compreender, esta perspetiva tende a simplificar em demasia a realidade. Por exemplo, não é feita qualquer referência a uma eventual relação entre o nível de emprego e a força motivadora associada a cada tipo de necessidade, nem à influência das normas e dos valores da cultura sobre a hierarquia das necessidades, nem à existência de outros

tipos de necessidades, tais como as necessidades de autonomia, de filiação, de potência e de realização dos objetivos. Daí a necessidade de uma nova abordagem da motivação.

**3. A teoria dos fatores** – Foi preciso esperar pelo ano de 1966 para assistir ao aparecimento de uma teoria que se pretende mais geral: a teoria dos fatores de Herzberg (3). Frederick Herzberg propõe, como postulado, a existência de duas classes de elementos motivadores: por um lado, os fatores intrínsecos, ou fatores de satisfação/motivação e, por outro lado, os fatores extrínsecos, ou fatores de insatisfação ou de higiene. Os fatores intrínsecos: a realização pessoal, o reconhecimento, o interesse do trabalho, a responsabilidade e as possibilidades de promoção e de desenvolvimento, operam como fatores motivacionais. Os fatores extrínsecos, localizados no ambiente dentro do qual as pessoas desempenham o seu trabalho: a política de pessoal, o estilo de supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho e o salário, são considerados como capazes de impedir a insatisfação, ou de a suprimir, a partir do momento em que ela surge.

A análise desta teoria suscita normalmente dois tipos de comentário. Por um lado, no que se refere aos fatores de motivação, é possível verificar que

se trata, na sua maioria, dos mesmos elementos que Maslow definiu como sendo aqueles sobre os quais importa agir para motivar o indivíduo no seu trabalho. Por outro lado, a existência de dois tipos de fatores, de insatisfação e de motivação, parece indicar que se deveria respeitar uma sequência definida na sua aplicação. Com efeito, os fatores de insatisfação, sejam eles as condições de trabalho, de estilo de supervisão ou de salário, deveriam receber atenção prioritária antes de se proceder a qualquer intervenção ao nível de um alargamento das responsabilidades individuais, de um acréscimo do interesse dedicado à tarefa ou de uma melhoria do desenvolvimento pessoal. Esta intervenção respeitaria apenas aos elementos motivadores do comportamento humano suscetíveis de proporcionar, ao mesmo tempo, uma maior satisfação ao trabalhador e rendimentos acrescidos à organização.

A teoria dos dois fatores, tal como a de Maslow anteriormente citada, apresenta, no entanto, certas fraquezas e, também nela, qualquer conclusão a propósito da sua capacidade de predição deve ser formulada com prudência. De facto, por um lado, não existe distinção bem definida entre o elemento de insatisfação e

o elemento de satisfação. Por outro lado, a proposição segundo a qual os fatores de satisfação têm uma força de motivação superior à dos fatores de insatisfação veio a revelar-se duvidosa. Esta noção, se bem que interessante, é demasiado geral do ponto de vista da sua formulação e necessita, simultaneamente, de uma orientação mais dinâmica, a fim de poder explicar um processo real de maneira mais satisfatória. É isto que se propõem fazer as teorias das pulsões, das expectativas e da equidade.



**4. A teoria das pulsões** – A teoria das pulsões encontra as suas origens nos filósofos gregos que formularam os princípios do hedonismo. No hedonismo parte-se da hipótese de que o ser humano escolhe, entre diferentes ações, aquela que maximiza o seu prazer ou minimiza a sua dor. E. L. Thorndike [4] foi o primeiro a explicar esta teoria elaborando a sua famosa lei do efeito, em que a aprendizagem e a influência dos acontecimentos passados sobre o comportamento eram introduzidas no processo de motivação. Ele explicou, assim, por que razão o comportamento presente se achava dirigido para fontes de satisfação e se desviava dos acontecimentos desagradáveis. Todavia, é preciso esperar pela introdução do conceito de pulsão, definido como representando o nível de privação temporal com respeito às necessidades supostamente existentes, para alargar a teoria ao estudo de comportamentos que não tinham ligação com a satisfação de necessidades de origem fisiológica. A formulação mais importante desta teoria só apareceu muito mais tarde, no início dos anos 40, quando C.L. Hull [5] descreveu o comportamento como sendo a resultante de pulsões e de hábitos. A motivação é

função, por um lado, do hábito, quer dizer, função da experiência da relação entre o estímulo e a resposta, e, por outro lado, da pulsão, ou seja, função do excitador. Por exemplo, o hábito é a relação que existe entre o aumento do rendimento de produção e o crescimento do prémio de rendimento. O excitador é, neste caso, a necessidade de se acrescer o seu bem-estar económico por intermédio de ganhos suplementares. Nesta teoria, do mesmo modo que na de Maslow, pressupõe-se a existência, *a priori*, de necessidades não satisfeitas para as quais o indivíduo tende. Certas observações informadoras desta teoria conduziram, no entanto, Hull a modificar a sua tese inserindo o montante do incentivo como variável separada da motivação. Uma tal mudança reduziu a diferença entre esta teoria orientada para o passado e a teoria das expectativas virada para o futuro.

**5. A teoria das expectativas** – A teoria das expectativas, à semelhança da teoria das pulsões, tem o seu fundamento na filosofia hedonista, assim como nos escritos dos filósofos utilitaristas ingleses: Jeremy Bentham e John Stuart Mill. No próprio momento em que a teoria das pulsões era desenvolvida, Lewin [6] e Tolman [7] empreendiam pesquisas no domínio das teorias cognitivas da motivação. A partir daí, procedeu-se à elaboração de um certo número de teorias da motivação inspiradas nos conceitos de valência [intensidade da preferência individual para um certo resultado] e de esperança [probabilidade de uma dada ação ser seguida de um resultado particular]. Todas estas teorias derivam da ideia de que o comportamento é função do produto da valência e da esperança [valência x esperança]. Portanto, uma espécie de conjugação entre querer e poder.

No âmbito do estudo do comportamento humano num ambiente de trabalho, a teoria foi aplicada a diferentes situações e mais particularmente às predições do esforço fornecido e da *performance* realizada por um trabalhador na efetivação das suas tarefas. Vroom [8] foi o primeiro a desenvolver uma teoria geral da motivação num ambiente de trabalho. Segundo a teoria, um resultado adquire uma valência na medida em que leva a outros resultados. Por exemplo, numa situação de trabalho, o primeiro nível de resultado pode ser o dinheiro, que é um meio que permite atingir um outro nível de resultado, como a alimentação ou o alojamento. Da mesma maneira que no caso precedente, Vroom define a esperança como a expectativa de que um determinado ato seja seguido de um resultado específico.

Tal modelo de base foi retomado e desenvolvido por outros autores. Fontes intrínsecas de valência, por exemplo, foram identificadas e diferenciadas das fontes extrínsecas. Sugeriram-se igualmente dois tipos de valências de comportamento, isto é, as que se acham associadas à satisfação social de se estar implicado numa tarefa, e as valências de realização, ou seja, as que se



acham associadas à realização de um objetivo. Foram tidas em conta várias variáveis suplementares, tais como a percepção pelo indivíduo do seu papel. Enfim, o conceito de equidade foi introduzido neste modelo de comportamento como variável interveniente.

**6. A teoria da equidade** – Vários autores têm sugerido que os homens procuram uma compreensão equitativa para os seus esforços de trabalho. A hipótese segundo a qual uma compensação, quer acima, quer abaixo do que é percebido como equitativo, engendra uma tensão é comum a todas estas teorias. A tensão impele o trabalhador a procurar uma certa harmonia, modificando o seu comportamento ou a sua percepção. Entre as diferentes perspectivas que têm sido propostas, podemos citar a da justiça distributiva de Homans (9). Ela descreve a maneira segundo a qual as recompensas e os custos das atividades são repartidos entre indivíduos. Quanto mais importantes forem os custos, maiores deverão ser as recompensas. Se a relação entre o lucro (ou recompensa líquida) e o investimento (ou conjunto dos custos) diferir de indivíduo para indivíduo, haverá um sentimento de injustiça.

Mais recentemente, podemos igualmente citar os trabalhos de Adams (10). Adams desenvolveu uma teoria da injustiça derivada da teoria da dissonância cognitiva. Segundo ele, há injustiça para A todas as vezes que este perceber que existe uma desigualdade entre o rácio das suas compensações e das suas contribuições e o rácio das compensações e das contribuições do outro. Isto pode produzir-se seja quando A está em relação direta de troca com B, seja quando ambos estão em relação de troca com um terceiro, e A se compara com B. As compensações, numa situação de trabalho, incluem o salário, os prémios, o estatuto e o interesse intrínseco da tarefa. As contribuições incluem a quantidade de trabalho fornecida pelo indivíduo, o seu nível de formação e a sua qualificação para a tarefa. A ausência de equidade é uma fonte de tensão. Quanto mais importante for o sentimento maior será a pulsão para reduzir esta tensão. A fim de a reduzir, A tenta estabelecer um equilíbrio entre as suas contribuições e as suas compensações.

Convém realçar que o objetivo desta rápida apresentação não é dar o «método» para motivar, mas sim, dar ideia da diversidade das perspectivas a que a gestão recorreu ou pode ainda recorrer em matéria de motivação humana. É da confrontação dessas diferentes teorias e da pesagem dos seus contributos que se pode partir para uma prática de gestão capaz de estimular e orientar os esforços do pessoal na direção certa. Por conseguinte, se há certezas imediatas a reter desta breve apresentação, a primeira é que o potencial destas noções para uso prático é bastante contingente; segunda é que raciocínios simplistas do género «Dou um prémio logo motivo» não têm qualquer cabimento nesta matéria.

#### NOTAS

- [1] TAYLOR, Frederick Winston, *The Principles of Scientific Management*, 1911;
- [2] MASLOW, A.H., *Motivation and Personality*, 1954;
- [3] HERZBERG, F., *Work and the Nature of Man*, 1966;
- [4] THORNDIKE, E. L., *Animal Intelligence: Experimental Studies*, 1911;
- [5] HULL, C. L., *Principles of Behavior*, 1943;
- [6] LEWIN, K., *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Force*, 1938;
- [7] TOLMAN, E. C., *Purposive Behavior in Animal and Men*, 1932;
- [8] VROOM, V. H., *Work and Motivation*, 1964;
- [9] HOMANS, G. C., *Social Behavior: its Elementary Forms*, 1961;
- [10] ADAMS, J. S., *Toward and Understanding of Inequity*, 1963.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHAVENATO, Idalberto, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, McGraw-Hill;
- THIÉTART, Raymond-Alain, *O Management*, P.E.A.

# EUROPA APOSTA NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS



Promover o acesso ao financiamento e incentivar uma cultura de empreendedorismo, que inclua a criação de novas empresas, são as prioridades de um novo programa de apoio financeiro para o período compreendido entre 2014-2020. Com um orçamento de 2,5 mil milhões de euros, o Programa para a Competitividade das Empresas e das PME é um instrumento de financiamento que pretende dar continuidade às ações do atual Programa para a Competitividade e a Inovação (poderá encontrar mais informação sobre ambos os programas em [http://ec.europa.eu/cip/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/cip/index_pt.htm)). Este novo programa, apresentado pela Comissão Europeia, visa em especial:

- Os empresários, sobretudo nas PME, que irão beneficiar de acesso mais fácil ao financiamento das suas atividades;
- Os cidadãos que decidem optar pelo emprego por conta própria e que conhecem dificuldades na criação ou desenvolvimento do seu negócio;
- As autoridades nacionais que serão mais apoiadas nos seus esforços para definir e aplicar reformas eficazes.

«Facilitar às PME o acesso ao financiamento, aos mercados e às políticas de empreendedorismo é a chave para ultrapassar a crise. Este programa ajudará a libertar o potencial de crescimento das empresas, concentrando-se em promover a economia real. Vamos reforçar a competitividade das empresas, vamos criar novos empregos e vamos reforçar o potencial de crescimento da economia da UE», salientou o vice-presidente da Comissão Europeia, Antonio Tajani, responsável pela Indústria e Empreendedorismo, na apresentação do novo programa, que pretende apoiar 39 000 empresas, ajudando-as a criar ou a preservar 29 500 empregos, e a lançar 900 novos produtos, serviços ou processos.

O Programa para a Competitividade das Empresas e das PME incide nos instrumentos financeiros e no apoio à internacionalização das empresas, estando prevista a sua simplificação para que as pequenas empresas dele possam beneficiar com maior facilidade, tendo como objetivos gerais:

### Melhorar o acesso das PME ao financiamento sob a forma de investimentos em fundos próprios e de empréstimos:

Para ajudar a concretizar este objetivo, um instrumento de capitais próprios para investimento na fase de crescimento irá, em primeiro lugar, disponibilizar às PME um financiamento em fundos próprios de cariz comercial e reembolsável, essencialmente sob a forma de capital de risco, através de intermediários financeiros. Em segundo lugar, a aposta passa por um instrumento de concessão de empréstimos para PME, dotado de mecanismos diretos ou outros mecanismos de partilha de riscos, com intermediários financeiros a garantir os empréstimos.

### Melhorar o acesso aos mercados da União Europeia e do resto do mundo:

A *Enterprise Europe Network* irá fornecer serviços de apoio às empresas orientadas para o crescimento, a fim de facilitar a sua expansão no Mercado Único Europeu. O novo programa dará igualmente apoio empresarial às PME localizadas fora da União Europeia (UE). Será, também, prestado apoio à cooperação industrial internacional, em especial para reduzir as diferenças de enquadramentos empresariais e regulamentares entre a UE e os seus principais parceiros comerciais.

### Promover o empreendedorismo:

As atividades aqui previstas, destinadas a promover o empreendedorismo, incluem o desenvolvimento de competências e atitudes empresariais, em especial entre os novos empresários, os jovens e os elementos do sexo feminino.

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Investigador. Consultor Sénior (UE/DG COMM/Team Europe);

Fotografia: Plinfo Informação, Lda.

# O QUE É UMA BOA EMPRESA PARA TRABALHAR?

Por: Carlos Barbosa de Oliveira – Jornalista;

Fotografia: Plinfo Informação, Lda.

Embora com a crise de emprego que assola quase toda a Europa, ter um posto de trabalho e receber a horas sejam em muitos casos razões suficientes para uma pessoa se poder sentir feliz, a verdade é que há empresas melhores do que outras. A revista *Exame* e o Great Place to Work Institut fazem anualmente um estudo sobre as melhores empresas para trabalhar em Portugal e a *Dirigir* foi saber como se faz essa avaliação e qual é o segredo das boas empresas para trabalhar em Portugal.



O que é que os portugueses consideram uma boa empresa para trabalhar? A resposta será sempre subjetiva, mas a *Dirigir* saiu à rua e fez a pergunta a alguns lisboetas. As respostas dividiram-se entre «uma empresa que pague bem e a horas» (a mais vezes citada); *tenha bom ambiente de trabalho; onde o meu trabalho seja valorizado e me dê possibilidade de progredir; que motive as pessoas e lhes dê incentivos para serem cada vez melhores profissionais.*

Dois jovens desempregados e uma senhora de 38 anos em vésperas de receber o último mês de subsídio, responderam simplesmente «aquela que me dê trabalho».

As respostas não são surpreendentes, mas nem todas se encaixam no perfil traçado pela revista *Exame* ou pelo «Great Place to Work Institut» (GPWI) entidades que anualmente publicam a lista das «Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal» (ver caixas com *rankings*).

Andreia Rangel, diretora de recursos humanos da Cisco, empresa classificada em 2011 no primeiro lugar do *ranking* da GPWI, destaca à *Dirigir* como um dos incentivos mais apreciados pelos colaboradores a gestão do seu próprio tempo, que permite flexibilidade **do horário de trabalho.**

*«Temos o privilégio de sermos os primeiros a utilizar a nossa tecnologia em nosso benefício, o que nos permite uma eficaz gestão de tempo, garantindo assim o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Com um ambiente de trabalho informal, pouco hierarquizado, em que as características positivas de cada um são salientadas e onde a diversão e a celebração são fatores muito valorizados, as pessoas sentem-se felizes e comprometidas com a Cisco. Acreditamos que estes benefícios intangíveis são, sem dúvida, aqueles que marcam a diferença das empresas do mesmo setor».*

Por outro lado a Cisco – considerada também a melhor empresa para mulheres pelo GPWI – valoriza muito o capital humano e a cultura da empresa é apoiada nesse pilar. No final do ano passado, criou o programa «Employee Assistance Program» que permite a todos os colaboradores e a sua família ter apoio psicológico, jurídico e financeiro. «Acreditamos que num momento em que a sociedade em geral enfrenta dificuldades especialmente

### Metodologia e seleção

A metodologia aplicada por ambas as entidades é semelhante — embora distintiva — e tem por base a análise de duas componentes: um questionário confidencial aos colaboradores e outro às empresas. No primeiro, o objetivo é aferir o grau de satisfação dos colaboradores em relação à empresa e o seu grau de envolvimento. Quanto ao questionário enviado às empresas, tem por objetivo obter informações gerais sobre a empresa (n.º de colaboradores, média de remuneração, benefícios, processos e procedimentos de gestão, etc.).

Ambos os questionários têm perguntas fechadas e abertas e, a partir da sua análise individual e comparada, é estabelecido o *ranking* final geral e por categorias. De salientar, porém, que enquanto o Great Place to Work Institut limita a 100 o número de empresas que se podem candidatar, a Revista *Exame* — que tem o apoio técnico da Accenture — não impõe *numerus clausus*. Qualquer empresa pode candidatar-se, mas apenas são classificadas as 100 melhores, com uma avaliação de satisfação positiva, igual ou superior a 60 por cento. De realçar este aspeto, pois permite também perceber em que medida as empresas valorizam esta classificação. O facto de o número de empresas concorrentes ter aumentado 17% em relação a 2011, parece indiciar que há um número crescente a valorizar este *ranking*, como mais-valia e até forma de projetar a sua imagem no mercado.

Outro aspeto distintivo nos *rankings* reside na admissão das empresas. Enquanto o GPWI estabelece em 20 o número mínimo de colaboradores para uma empresa ser admitida, a *Exame* admite participação de empresas a partir de 10 colaboradores.

*a nível económico/financeiro, mais do que nunca impera a responsabilidade da empresa em estar perto dos seus, fornecendo toda a ajuda possível para que o futuro seja encarado com otimismo e os desafios pessoais de cada colaborador sejam ultrapassados»,* explica Andreia Rangel.

Uma colaboradora da Remax, considerada em 2011 a melhor empresa para trabalhar em Portugal pela revista *Exame* (este ano foi destronada pela Xerox), valoriza igualmente a flexibilidade de horário, mas salienta que «essa flexibilidade exige, igualmente, muita responsabilidade».

Na Remax o lema é «*clientes sempre satisfeitos, independentemente de se fazer o negócio*» mas, para que isso aconteça, é necessário ter colaboradores bem preparados. Daí que a formação seja uma aposta consistente da empresa, ciente

de que esse é um fator importante para o negócio, «principalmente num mercado em crise», como salienta o diretor-geral Manuel Alvarez.

A gestão do capital humano é uma das componentes de avaliação das empresas, sendo o reconhecimento e a divulgação das boas práticas de gestão desse capital um dos objetivos destes estudos. Andreia Rangel caracteriza essa gestão como «*a capacidade de criar um ambiente seguro e motivante que estimule a satisfação dos colaboradores e conseqüentemente o seu desempenho e compromisso para com a empresa*». Como valores essenciais prosseguidos pela Cisco salienta «*o sentido de inclusão, diversidade, justiça e ética, porque criam as fundações para que tenhamos colaboradores motivados e dedicados que formem uma equipa forte, coesa e próativa orgulhosa de trabalhar na sua empresa*», mas, para que tenham eficácia quer ao nível local, quer global, refletindo-se no desenvolvimento do negócio, «*são necessárias ferramentas e tecnologias integradoras que garantam flexibilidade, mobilidade, uma maior capacidade de adaptação e rapidez de resposta relativamente a um mercado cada vez mais competitivo*».

Na Xerox — empresa considerada pelo estudo da revista *Exame*/Accenture como a melhor para trabalhar em Portugal em 2012 — essa gestão faz-se criando melhores condições de trabalho e evolução nas carreiras.

Quem trabalha na empresa tem um conjunto de regalias sociais e financeiras, que ajudam a «ter amor à camisola». Com efeito, a empresa concede aos colaboradores — entre outras regalias — um mês extra de parentalidade aos cinco previstos na lei, paga um salário adicional ao pai ou à mãe (ou a ambos, se trabalharem os dois na empresa) suporta todas as despesas com o parto e oferece um subsídio de estudos, no valor de 630€, a cada filho até aos 24 anos e no Natal um cheque — prenda de 40€. Os trabalhadores — que são contemplados com um dia de folga no seu aniversário — dispõem ainda da possibilidade de frequentar, dentro das instalações, aulas de ginástica, pilates, ioga e natação.

Na Dell — que este ano concorreu pela primeira vez e se classificou em 3.º lugar no *ranking* da *Exame* (venceu na categoria pequenas empresas) — os colaboradores enaltecem a possibilidade de se poderem deslocar lá fora com alguma frequência, mas todos beneficiam também de seguro de saúde extensível a toda a família e recebem um computador, telemóvel e, em alguns casos, automóvel e cartão de crédito.

A XEROX também aposta na formação dos colaboradores que é encarada como um enriquecimento pessoal, mas também da empresa. Nesse sentido, a Xerox atribui uma subvenção de 630€ aos colaboradores que queiram melhorar a sua própria formação.

Uma empresa também se distingue pela forma como se relaciona

com o meio envolvente e desenvolve a responsabilidade social. A Xerox participa, por exemplo, em missões humanitárias e na recolha de bens para doar a instituições. A Cisco – que recebeu uma menção honrosa na área da responsabilidade social – procura conciliar a área de negócio da empresa, com as necessidades de inovação das instituições sociais que apoia, o que contempla, por exemplo, a doação de equipamentos Cisco. «*Há uma preocupação constante em alinhar as necessidades das instituições que nos procuram com as motivações dos colaboradores e a atividade da empresa, numa ótica de apoio social sustentável*» sublinha Andreia Rangel.

Finalmente, quisemos saber qual a importância que a Cisco e a Xerox atribuem ao facto de terem sido consideradas pelo GPWI e pela *Exame* – respetivamente – «*a melhor empresa para trabalhar em Portugal*».

«*Em primeiro lugar, reforça o orgulho que sentimos em trabalhar na Cisco*» – começa por dizer Andreia Rangel. Depois, salienta

os aspetos relacionadas com a valorização da empresa. «*Externamente, a empresa ganha visibilidade, valorizando assim o valor da marca, tendo oportunidade de partilhar através da exposição obtida, os valores da sua cultura e as melhores práticas. Internamente este reconhecimento destaca a Cisco Portugal, onde a nossa reputação é já muito positiva e onde se salientam boas práticas que promovem o espírito de união, entreajuda, celebração e FUN. No limite, e como o resultado de uma análise holística desta vitória é a capacidade que temos de captar, motivar e reter talento e em que Portugal é sem dúvida o destino preferencial, de muitos colaboradores da Cisco noutros países*».

Na Xerox, o prémio gerou igualmente grande satisfação entre os colaboradores. Pedro Quintela, diretor-geral da empresa, diz que «*é o reconhecimento das nossas excelentes condições de trabalho e práticas de recursos humanos que fazem com que tenhamos colaboradores motivados, competentes e comprometidos com os valores da empresa*».

### Rankings das melhores empresas para trabalhar em Portugal

Great Place to Work Institut (2011)\*

1. Cisco Systems Portugal
2. Microsoft Portugal
3. Everis Portugal
4. Roff
5. Maksen
6. Chep
7. BMW Portugal
8. Diageo Portugal
9. Medtronic Portugal
10. CH Consulting

\*À data da redação deste artigo ainda não tinham sido divulgados os resultados de 2012.

### O GPWI faz este estudo em 40 países

Exame /Accenture (2012)

1. Xerox Portugal
2. Remax
3. DELL
4. Ericson
5. Leadership Business Consulting
6. CH Consulting
7. Hilti Portugal
8. Google Portugal
9. Greenwich Consulting
10. Philips

### Perfil e tipologia das empresas que participaram no estudo

Duas em cada três empresas (66%) participantes no estudo realizado pela *Exame* têm sede em Lisboa, 26% na Região Norte e 8% no resto do país.

Quase uma em cada três (29%) desenvolve a sua atividade nas áreas de consultoria, científica e técnica, 20% no comércio por grosso ou a retalho, 9% na área da informação e comunicação e 9% na construção.

A esmagadora maioria (95%) são empresas privadas sendo de apenas 5% a percentagem de empresas públicas. A melhor classificada no setor público foi o SMAS de Oeiras (21º lugar).

Tendo como critério o número de trabalhadores, 24% são grandes empresas, 44% empresas médias e 32% pequenas empresas.

Uma vez que o GPWI apenas revela as empresas classificadas nos 30 primeiros lugares, não é possível definir o perfil das empresas participantes. Acrescente-se, porém, à lista do *ranking* que a Maksen foi considerada a melhor empresa para jovens, a Cisco, a melhor empresa para jovens e a Everis a melhor empresa para executivos.

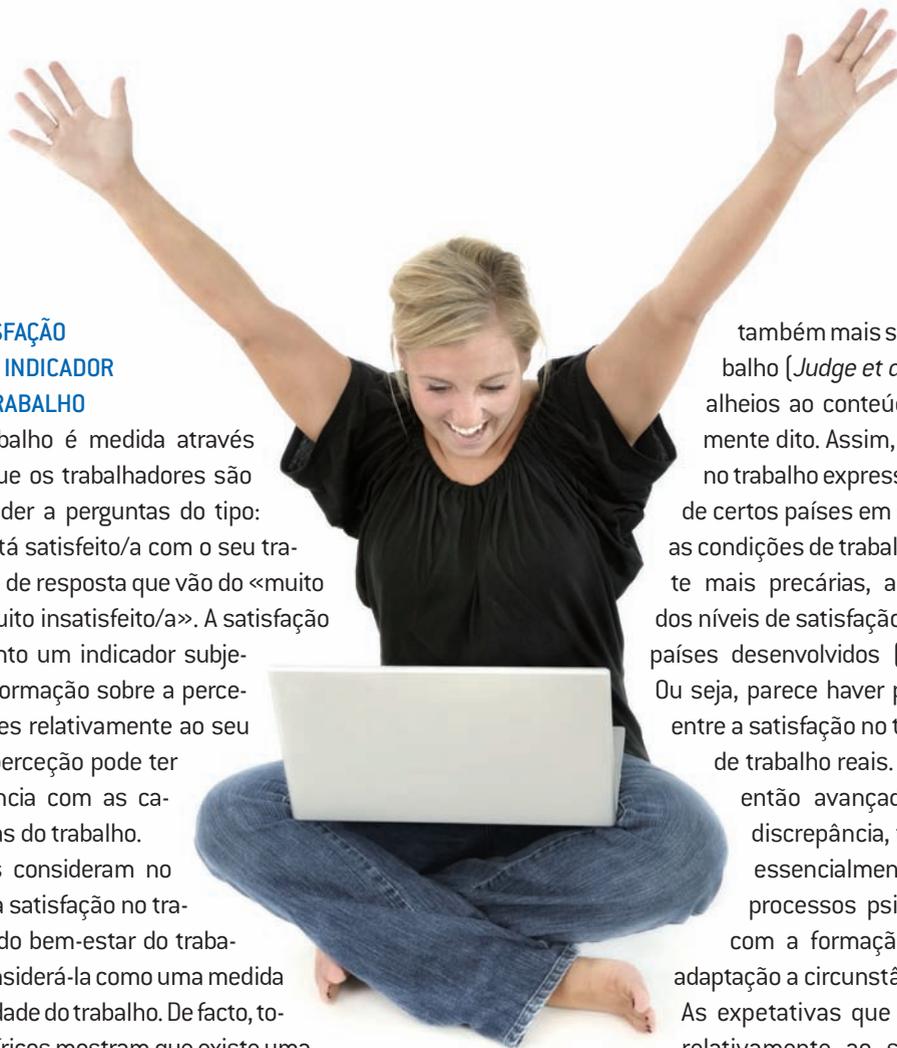
No âmbito da Responsabilidade Social (RSE), o GPWI apenas atribuiu três menções honrosas: Cisco, Chep e Microsoft. O prémio de liderança e formação para a Sustentabilidade foi atribuído à Chep.

# A SATISFAÇÃO NO TRABALHO, FONTE DE INFORMAÇÃO OU DE ILUSÃO?

Por: Maria Helena Lopes – Professora Associada do ISCTE-IUL, Investigadora do DINAMIA; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*;  
Fotografia: Plinfo Informação, Lda.

## QUESTIONAR A SATISFAÇÃO NO TRABALHO COMO INDICADOR DE QUALIDADE DO TRABALHO

A satisfação no trabalho é medida através de inquéritos, em que os trabalhadores são chamados a responder a perguntas do tipo: «Em que medida está satisfeito/a com o seu trabalho», com escalas de resposta que vão do «muito satisfeito/a» ao «muito insatisfeito/a». A satisfação no trabalho é portanto um indicador subjetivo, que fornece informação sobre a perceção dos trabalhadores relativamente ao seu trabalho. Ora, essa perceção pode ter pouca correspondência com as características objetivas do trabalho. Muitos economistas consideram no entanto que, sendo a satisfação no trabalho um indicador do bem-estar do trabalhador, é legítimo considerá-la como uma medida aproximada da qualidade do trabalho. De facto, todos os estudos empíricos mostram que existe uma relação forte entre a satisfação no trabalho e comportamentos como o absentismo e a decisão de mudar de emprego. No entanto, a relação entre satisfação e produtividade parece ser muito mais complexa do que seria de esperar (Judge et al, 2001), o que levanta desde já algumas dúvidas sobre a fiabilidade deste indicador. Vários cientistas sociais advertem contra uma interpretação demasiado simplista deste tipo de informação. Com efeito, os estudos indicam que a satisfação no trabalho é muito influenciada por traços de personalidade – por exemplo, as pessoas mais satisfeitas com a sua vida tendem a ser



também mais satisfeitas com o seu trabalho (Judge et al, 2001) – e por fatores alheios ao conteúdo do trabalho propriamente dito. Assim, os níveis de satisfação no trabalho expressos pelos trabalhadores de certos países em desenvolvimento, onde as condições de trabalho são indubitavelmente mais precárias, aproximam-se bastante dos níveis de satisfação dos trabalhadores dos países desenvolvidos (Bustillo et al., 2011). Ou seja, parece haver pouca correspondência entre a satisfação no trabalho e as condições de trabalho reais. Várias teorias têm sido então avançadas para explicar esta discrepância, teorias que se baseiam essencialmente na existência de processos psicológicos relacionados com a formação de expectativas e a adaptação a circunstâncias adversas.

As expectativas que os trabalhadores têm relativamente ao seu trabalho têm um forte impacto na sua satisfação: quando as expectativas são muito elevadas, os trabalhadores tendem a declarar-se insatisfeitos, mesmo que as suas condições de trabalho sejam relativamente boas. Pelo contrário, os trabalhadores que têm fracas expectativas tendem a declarar-se satisfeitos seja quais forem as suas condições de trabalho. A maioria dos trabalhadores ajusta as suas expectativas ao que eles consideram ser as oportunidades concretas de trabalho que lhes é possível alcançar. Alguns ficam satisfeitos só por estarem a trabalhar.

Os estudos mostram também que a satisfação no trabalho depende muito de comparações sociais: os trabalhadores que beneficiam de condições melhores do que as das pessoas do seu grupo de referência declaram-se satisfeitos, mesmo que objetivamente a sua situação não seja favorável. Estes fenómenos de adaptação e de comparação dificultam a tarefa do analista: como distinguir entre a «verdadeira» satisfação e a resignação, ou, pelo contrário, aspirações excessivas?

#### A SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM PORTUGAL E NA UE

Nas últimas duas décadas, a evolução das condições de trabalho tem sido determinada pela pressão da globalização, da evolução tecnológica, da flexibilização da organização do trabalho e da situação do mercado de trabalho, marcada por taxas de desemprego elevadas em quase todos os países ocidentais. Os dados recolhidos pela Fundação de Dublin [1] mostram que nas últimas duas décadas se observou na UE, em média, uma melhoria dos chamados fatores extrínsecos do trabalho: melhoria das condições físicas de trabalho, redução do número de horas trabalhadas e aumento dos salários. Para alguns analistas, estes são os fatores que mais fortemente influenciam a satisfação no trabalho (Rose, 2003).

Pelo contrário, os fatores intrínsecos do trabalho, relacionados com o conteúdo do trabalho propriamente dito, sofreram uma deterioração: aumento da intensidade do trabalho (um número cada vez mais elevado de trabalhadores declara trabalhar a ritmo acelerado, ter de cumprir prazos apertados, etc.); aumento da monotonia do trabalho (tarefas repetitivas); diminuição da

autonomia no trabalho (menor capacidade para tomar decisões relativas à sua atividade e maior controlo por parte das hierarquias) em paralelo com um aumento da responsabilização pelos resultados do seu trabalho. Estes fenómenos têm provocado um aumento das doenças psicológicas e das patologias musculares e neurológicas ligadas ao exercício da profissão.

A análise da evolução da satisfação no trabalho na UE mostra que o impacto – negativo – da deterioração dos fatores intrínsecos superou o impacto – positivo – dos fatores extrínsecos. Com efeito, a proporção de trabalhadores que se declaram satisfeitos com o seu trabalho baixou de 85% para 83% entre 1995 e 2010, no total da UE, sendo que a redução foi mais forte entre os menos qualificados.

Em Portugal, não se verifica a mesma tendência que na UE. Depois de uma descida no nível geral de satisfação entre 1995 e 2000 – explicada sobretudo pela insatisfação dos operários – observa-se um aumento da satisfação no trabalho na década de 2000 (cf. Quadro1). Pode-se inferir destes dados que, em média, os trabalhadores portugueses valorizaram relativamente mais os fatores extrínsecos do trabalho (os quais evoluíram de forma positiva) do que os fatores intrínsecos, dado que a degradação do conteúdo do trabalho referida acima também se observou em Portugal [2]. É de notar que, na Dinamarca, mais de 55% dos trabalhadores se declaram “muito” satisfeitos com o seu trabalho contra cerca de 20% dos trabalhadores portugueses.

**Quadro 1: Proporção de trabalhadores que se declaram satisfeitos ou muito satisfeitos com o seu trabalho (%)**

	1995	2000	2005	2010
<b>Trabalhadores administrativos com qualificações elevadas</b>	88.5	92.7	87.1	87.9
<b>Trabalhadores administrativos com qualificações baixas</b>	83.9	86.5	88.9	87.2
<b>Operários com qualificações elevadas</b>	85.3	78.8	86.4	83.9
<b>Operários com qualificações baixas</b>	77.5	73.7	78.8	79.4
<b>TOTAL</b>	<b>83.7</b>	<b>81.6</b>	<b>85.0</b>	<b>84.8</b>

Fonte: EWCS

Como se pode observar no **Quadro 1**, os trabalhadores administrativos e os mais qualificados declaram-se mais satisfeitos com o seu trabalho do que os operários e os menos qualificados. Estes dados sugerem que a satisfação no trabalho é, afinal, um indicador pertinente, na medida em que é provável que as condições de trabalho e de emprego dos administrativos qualificados sejam objetivamente melhores do que as dos operários menos qualificados. Mas, apesar da qualidade do emprego e do trabalho ser mais baixa em Portugal do que na média dos países da EU, os níveis de satisfação são muito similares.

Dados recolhidos pelo ISSP revelam que os trabalhadores portugueses que só detêm o 9º ano estão mais satisfeitos (79%) do que os que detêm o 12º ano (72%). Do mesmo modo, no Reino Unido, os trabalhadores com salários mais baixos declaram-se mais satisfeitos do que os trabalhadores com salários médios (Brown et al, 2007). Estes dados ilustram o que foi dito acima: a satisfação depende muito das expectativas. Os trabalhadores menos instruídos e com salários mais baixos sabem que não terão acesso a empregos melhores; por isso, adaptam-se aos empregos que têm. Pelo contrário, os trabalhadores com instrução média aspiram a melhores empregos do que os que conseguiram obter e declaram-se menos satisfeitos com o seu trabalho.

### CONCENTRAR-SE NA EVOLUÇÃO DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO E NÃO NOS VALORES ABSOLUTOS

Como todos os indicadores subjetivos, os dados sobre satisfação no trabalho devem ser interpretados com cautela; eles não fornecem, como vimos, um indicador fiável da qualidade do trabalho na medida em que trabalhadores que se declaram satisfeitos com o seu trabalho podem de facto estar a ocupar empregos perigosos, mal pagos ou precários. Declaram-se satisfeitos simplesmente porque, nas circunstâncias vigentes, sabem que têm pouca probabilidade de encontrar empregos melhores.

No entanto, o conhecimento da satisfação no trabalho representa sem dúvida uma informação útil, tanto para os responsáveis das organizações como para os responsáveis públicos, sobretudo se for tida em consideração a sua evolução. De facto, se comparar níveis de satisfação no trabalho entre pessoas ou países é um exercício muito arriscado, comparar a evolução da satisfação dos trabalhadores ao longo do tempo fornece uma informação preciosa. Como as normas e as aspirações dos trabalhadores só se alteram no longo prazo, ou sob o efeito de circunstâncias económicas particularmente adversas, registar uma diminuição da satisfação indica que alguns dos aspetos do trabalho evoluíram de forma negativa. Trata-se então de um sinal de alerta e devem ser tomadas medidas para perceber quais os fatores que explicam a diminuição do bem-estar dos trabalhadores. Mas é

importante ter em mente que as condições de trabalho podem degradar-se substancialmente sem que isso se traduza na redução dos níveis de satisfação no trabalho, sobretudo em fases de crise económica.

O enorme problema que representa o desemprego tem ocultado a degradação das condições de trabalho, de que há no entanto sinais alarmantes. Os poderes públicos têm-se preocupado quase exclusivamente com a quantidade do trabalho em detrimento da qualidade do trabalho. Mas essa prioridade pode ser contraproducente: a reinserção profissional de trabalhadores que desempenharam tarefas qualificantes é muito mais fácil e mais rápida do que a de trabalhadores que ocuparam toda a vida um emprego de baixa qualidade. Os empresários, absorvidos pelo imperativo da competitividade, tendem também a descurar a questão da qualidade do trabalho e a acreditar que, mesmo que insatisfeitos, os trabalhadores no atual contexto de desemprego não diminuirão o seu nível de esforço e de produtividade. No entanto, não se deveria desvalorizar os custos sociais e económicos que a secundarização da qualidade do trabalho pode ter a longo prazo na economia portuguesa.

#### NOTAS

- [1] A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, sediada em Dublin, leva a cabo um Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho (EWCS, na sigla inglesa; ver <http://eurofound.europa.eu/ewco/surveys/>) de cinco em cinco anos desde 1990. Salvo indicação em contrário, os dados referidos no presente artigo provêm dessa base de dados;
- [2] Dados do International Social Survey Program (ISSP) revelam que, em Portugal, a proporção de trabalhadores que considera o seu trabalho interessante baixou de 80.6% em 1997 para 73.2% em 2005.

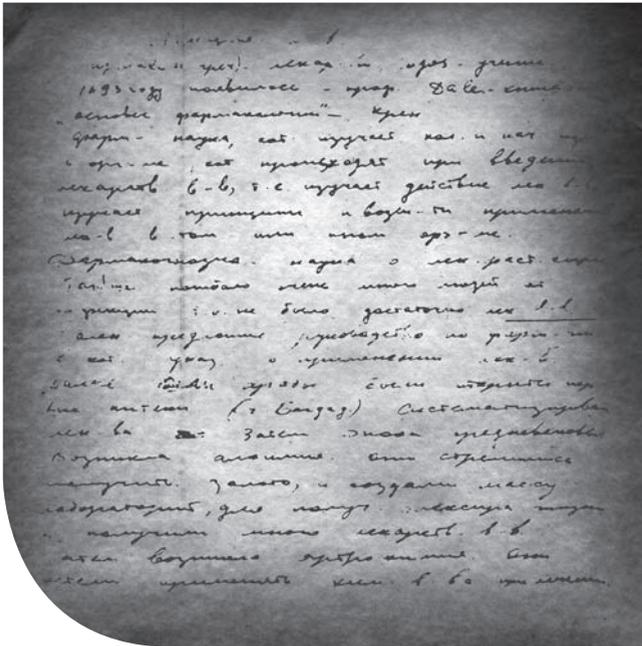
#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROWN, Andrew; CHARLWOOD A.; FORDE C. and SPENCER D., Job quality and the economics of New Labour, *Cambridge Journal of Economics*, 31, pp. 941-971, [2007].
- BUSTILLO Rafael, FERNÁNDEZ-MACÍAS E., ESTEVE F. and ANTÓN J-I., E pluribus unum? A critical survey of Job quality indicators, *Socio-Economic Review*, 9(3): 447-502, [2011].
- JUDGE, Timothy; THORESEN C.; BONO J. and PATTON G., *The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review*; *Psychological Bulletin*, 127 (3), pp. 376-407, [2001].
- ROSE, Michael, *Good deal, bad deal? Job satisfaction in occupations*, *Work, Employment and Society*, 17: 503-530, [2003].

# EVOLUÇÃO DAS CONDIÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO

Por: Carlos Barbosa de Oliveira – Jornalista;

Fotografias: Plinfo Informação, Lda.



Outubro de 1910. A generalidade dos países europeus atravessava um período difícil. As condições de vida dos trabalhadores e as questões sociais estavam no centro dos debates, provocando alguma agitação.

Em Portugal essas dificuldades também se faziam sentir, avolumando a insatisfação popular e apressando o fim do regime monárquico. Na altura já se percebera ser imperioso melhorar as condições de trabalho, mas a legislação laboral produzida pelo regime monárquico era escassa, remontando os primeiros diplomas legais nessa matéria a 1891, ano de publicação da encíclica *Rerum Novarum* do Papa Leão XIII cuja temática se centrava nas condições desumanas em que viviam as classes trabalhadoras.

Logo na introdução podia ler-se:

«[...] os progressos incessantes da indústria, os novos caminhos em que entraram as artes, a alteração das relações entre os operários e os patrões, a influência da riqueza nas mãos

Durante o século XX, a evolução das condições de trabalho sempre apontou no sentido de conferir aos trabalhadores um trabalho digno, rumo apontado pela encíclica *Rerum Novarum* e mais tarde definido pela OIT. Cumprida a primeira década do século XXI, há quem questione se a crise económica e financeira não estará a colocar em causa a evolução sustentada de um século. Este artigo não pretende dar uma resposta a essa questão, mas apenas proporcionar aos leitores uma reflexão, com base na evolução histórica das condições de trabalho e do mercado de emprego.

*um pequeno número ao lado da indigência da multidão, a opinião enfim mais avantajada que os operários formam de si mesmos e a sua união mais compacta, tudo isto, sem falar da corrupção dos costumes, deu em resultado final um temível conflito».*

Mais adiante, Leão XIII enunciava as causas do conflito:

«[...] é necessário, com medidas prontas e eficazes, vir em auxílio dos homens das classes inferiores, atendendo a que eles estão, pela maior parte, numa situação de infortúnio e de miséria imerecida[...]

*A usura voraz veio agravar ainda mais o mal. Condenada muitas vezes pelo julgamento da Igreja, não tem deixado de ser praticada sob outra forma por homens ávidos de ganância, e de insaciável ambição. A tudo isto deve acrescentar-se o monopólio do trabalho e dos papéis de crédito, que se tornaram o quinhão dum pequeno número de ricos e de opulentos, que impõem assim um jugo quase servil à imensa multidão dos proletários.»*

Nesse mesmo ano de 1891 o Rei D. Carlos faz publicar um Decreto onde é regulamentado o trabalho de menores e mulheres nos estabelecimentos industriais. Ainda nesse ano é estabelecida a jornada de oito horas diárias, mas exclusivamente para os manipuladores de tabaco.

Em março de 1893 é publicado um Decreto com disposições sobre inspeção de condições de trabalho e dois anos mais tarde (junho de 1895) é publicada a primeira lei sobre Higiene e Segurança do Trabalho no setor da construção civil.

É pois com esta legislação que Portugal inicia a I República, período marcado pelo incremento – ainda que incipiente – da indústria. Durante este período é criado o Ministério do Trabalho e da Previdência Social (1916) – virá a ser extinto em 1925 – e Portugal é um dos fundadores, em 1919, da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

### A I REPÚBLICA

Muito se tem escrito sobre a legislação inovadora produzida durante a I República, promotora de melhores condições de trabalho. É inegável que houve preocupação em aproximar a legislação portuguesa às europeias e que se registaram progressos significativos mas, tal como aconteceu noutros períodos da nossa História, os avanços legislativos nem sempre se concretizaram no plano prático.

Tomem-se como exemplo as questões de Higiene e Segurança no Trabalho em todos os setores de atividade. Nesse sentido, em

1919 são publicados diversos diplomas protegendo os trabalhadores na doença, velhice e invalidez. As medidas abrangiam os trabalhadores com rendimentos anuais inferiores a 900 escudos, os quais deviam contribuir para os respetivos fundos de seguros. A entidade patronal, por sua vez, estava obrigada a assegurar as suas contribuições nas pensões de velhice e invalidez. Refira-se, porém, que esta legislação foi alvo de fortes críticas da Associação Industrial Portuense e da Associação Industrial Portuguesa que reclamavam a sua inexecutabilidade.

A realidade demonstrava que assim era. Os direitos consagrados na Lei em matéria de Higiene e Segurança não eram de aplicação generalizada a todos os trabalhadores estando excluídos da sua aplicação os trabalhadores rurais e os domésticos, que representavam mais de 50% da população ativa.

Em relação ao descanso semanal, data de 1907 a legislação que estabelece a obrigatoriedade do descanso semanal durante 24 horas, sendo então fixado o domingo como o dia em que deve ser respeitado. Em 1911, a legislação republicana estabelece que o dia de descanso semanal pode ser gozado num dos três dias subsequentes ao domingo de trabalho e consagra a irrenunciabilidade ao direito ao descanso semanal. Prova de que este direito consagrado em lei não tinha aplicação prática relevante, é o facto de só em 1928 Portugal ratificar a convenção da OIT de 1919, sobre descanso semanal na indústria.

Como referi, em 1910 ainda não havia legislação sobre horário de trabalho, exceto no caso dos manipuladores de tabaco, que



um Decreto-Lei de 14 de abril de 1891 estipulava em oito horas diárias. Em 1915 o horário de trabalho no comércio e indústria é fixado em 10 horas diárias e 60 semanais e em 1919 esses limites passam para oito horas diárias e 48 semanais, no comércio e na indústria, mas a lei nunca chegou a ser regulamentada e, ao excluir da sua aplicação os trabalhadores rurais e domésticos, reduzia substancialmente o seu âmbito de aplicação.

No concernente ao trabalho das mulheres, a legislação de 1891 manteve-se inalterada até 1911, ano em que Portugal adota a convenção internacional sobre proibição de trabalho noturno das mulheres empregadas na indústria.

Em 1915, a Lei n.º 297 de 22 de janeiro regulamenta o trabalho de mulheres e menores. Em relação às primeiras, proíbe-se o trabalho nas quatro semanas seguintes ao parto, mas sem direito a remuneração. A Lei concedia no entanto à mãe o direito a ausentar-se do trabalho após as quatro semanas, para amamentar o filho, estabelecendo para o efeito determinadas regras.

Em relação aos menores, a Lei n.º 297 estabelece como limite legal os 10 anos completos, pondo apenas como exigência que a criança «tenha o exame do 1.º grau completo, compleição física robusta e se ocupe de trabalhos leves». No caso de não reunirem estas condições, as crianças só podem trabalhar a partir dos 12 anos, sendo o horário de trabalho limitado a 10 horas diárias e 60 por semana.

Em 1927, o Decreto n.º 14498 alarga para os 12 anos a idade legal para trabalhar e estabelece que o período de pós parto das mulheres – que se mantém nas quatro semanas – seja remunerado.

Trata-se de um avanço significativo na forma de encarar o trabalho feminino, mas a consagração legislativa de uma proteção ao trabalho das mulheres não encontra eco na sociedade portuguesa que ora vê a mulher como mão-de-obra barata concorrente do trabalho masculino e ameaça os seus postos de trabalho, quer assume convictamente que o lugar da mulher é no lar e não na fábrica.

Embora sejam muitas as críticas feitas, por vários setores, à legislação laboral produzida pela I República, um diploma merece a aprovação quase generalizada. Trata-se da Lei n.º 83 de 24 de julho de 1913, sobre acidentes no local de trabalho.

Até à publicação desta Lei, os trabalhadores vítimas de um acidente de trabalho estavam completamente desprotegidos, sendo obrigados a recorrer à caridade pública ou à generosidade dos patrões, para conseguirem sobreviver. Com efeito, embora os patrões estivessem obrigados a comunicar os acidentes de trabalho, estes estavam apenas regulados no Código Civil, que só determinava a obrigatoriedade de indemnizar o trabalhador, no caso de se provar ter havido culpa ou negligência da entidade patronal.



Ora a Lei n.º 83, de 24 de julho, atribui aos patrões a responsabilidade pelos acidentes de trabalho nas indústrias fabris e prevê a possibilidade de transferir para as companhias de seguros essas responsabilidades, com a conseqüente obrigação do pagamento de indemnizações aos acidentados.

Ao consagrar o risco profissional, esta Lei acompanha a tendência da legislação europeia, pelo que foi considerada à época uma das melhores e mais avançadas iniciativas da República, tendo em vista a proteção dos trabalhadores em matéria de acidentes de trabalho.



## O ESTADO NOVO

Durante o Estado Novo, a legislação laboral esteve praticamente estagnada até início dos anos 60, registando-se um bloqueamento das medidas modernizadoras da I República e um retrocesso nas condições de trabalho.

A Constituição de 1933 consagra o princípio de que as condições de trabalho devem atender as necessidades de higiene física e moral e a segurança do trabalhador, mas o vazio legislativo nesta matéria é conflagrador.

Durante este período as condições de trabalho refletem os princípios estabelecidos na Constituição. Foram proibidas as greves e punidos com prisão os infratores; os sindicatos não podiam constituir-se livremente e os seus dirigentes eram obrigatoriamente ratificados pelo governo; as convenções coletivas estavam igualmente sujeitas a homologação ministerial sob pretexto de «*garantir a sua legalidade e oportunidade*».

O pensamento do Estado Novo, em matéria de condições de trabalho, está também cristalinamente expresso no Estatuto do Trabalho Nacional (inspirado na *Carta del Lavoro* de Mussolini). As suas linhas mestras assentavam na Paz Social e no Princípio da Solidariedade que subordinavam o trabalho aos interesses do capital, afirmando-se expressamente no art.º 16.º «*O direito de conservação ou amortização do capital da empresa e do seu justo rendimento são condicionados pela natureza das coisas, não podendo prevalecer contra ele os interesses ou direitos do trabalho*».

Neste contexto, não surpreende que tenha havido um retrocesso significativo nas condições de trabalho, nomeadamente

no que concerne à assistência dos trabalhadores em caso de doença profissional ou acidente de trabalho, que só viria a ser invertido na década de 60.

Embora tivesse sido aprovado, em 1935, o Regime Geral de Previdência, cujo objetivo era proteger os trabalhadores em caso de doença e criar fundos de assistência, em

caso de acidente e invalidez, a criação das Caixas de Previdência eram da livre iniciativa dos Grémios Patronais e dos Sindicatos, competindo ao Estado a sua regulamentação através da fixação do montante das contribuições de ambas as partes. Na década de 40, o número de trabalhadores abrangidos não atingia os 120 mil (cerca de 4% da população ativa). Não é por isso motivo de espanto que em 1942 seja publicado o Decreto-Lei n.º 32255 que determina «*a obrigação de prestar assistência um dever cívico ou de justiça social e preceito religioso de caridade*». Resumindo: um trabalhador vítima de acidente, invalidez ou doença profissional, não abrangido por um esquema de previdência, ficava sujeito à caridade assistencialista.

A partir do início dos anos 60, muito por força da adesão de Portugal à EFTA, começa enfim a haver alguma preocupação nesta matéria.

Em 1959, embora no âmbito de um quadro muito condicionado, são criadas as primeiras comissões de Higiene e Segurança no Trabalho e, até 1962, desenvolve-se uma **Campanha Nacional de Prevenção de Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais**, na sequência da qual é criado o Gabinete de Higiene e Segurança no Trabalho, com o propósito de «*investigar e difundir princípios e técnicas de prevenção de acidentes e doenças profissionais*». Nesse mesmo ano é criada a **Caixa Nacional de Seguros e Doenças Profissionais** e, em 1965, é publicada a Lei n.º 2127 que estabelece as obrigações do Estado e das entidades patronais em matéria de higiene e segurança.

Durante a denominada «primavera marcelista» entra para o Estado um conjunto de técnicos e dirigentes com formação

técnica e científica mas, também, com alguma sensibilidade social. Daí resulta a publicação de uma série de diplomas que vão favorecer a melhoria das condições de trabalho como é o caso do **Regulamento Geral de Segurança e Higiene do Trabalho nos Estabelecimentos Industriais** ou a **Lista de Doenças Profissionais**, publicado em 1973.

Registe-se, no entanto, que até ao período marcelista, Portugal só ratificou 30 das 138 convenções da OIT nesta matéria e muitas delas só viriam a ser aprovadas depois do 25 de abril de 1974. É também durante o período marcelista que as convenções coletivas ganham algum significado, muito por força das múltiplas condenações da OIT ao regime de trabalho do Estado Corporativo. É ainda neste ano que Marcelo Caetano cria o subsídio de Natal.

As mulheres viveram tempos difíceis durante o Estado Novo, registando-se uma regressão dos seus direitos e uma determinante intenção de as afastar do mercado de trabalho. Salazar

queria-as em casa e não a trabalhar em concorrência com os homens, chegando mesmo a afirmar que «*o recurso à mão-de-obra feminina representa um crime*» ou que «*quando a mulher casada concorre com um homem por um posto de trabalho, a instituição da família ameaça ruína*».

O acesso a determinadas profissões estava-lhes mesmo vedado, como era o caso da magistratura e da diplomacia. Também não podiam montar um negócio ou encetar uma vida profissional sem autorização do marido, situação que se manteria até ao final dos anos sessenta, com a aprovação do Código Civil. Podiam no entanto ser enfermeiras, embora estivessem impedidas de casar e, quanto às professoras, só podiam casar com autorização do ministro, sendo o candidato a cônjuge obrigado a demonstrar «*bom comportamento civil e meios de subsistência consentâneos com o vencimento de uma professora*». Dito por outras palavras, só podiam casar com um homem que tivesse um salário superior ao dela.

### Os jovens e o mercado de trabalho

Desde 2007, o FMI vem aconselhando os governos europeus, a procederem a uma reforma de fundo dos mercados de trabalho. Não cabe agora e aqui escarpelizar as razões que levaram o FMI a fazer essa recomendação, nem escarpelizar as alterações estruturais no mercado de trabalho nos últimos anos.

Importa, outros sim, lembrar que num mercado sujeito às leis da oferta e da procura, os jovens (como as mulheres) sempre foram grupos particularmente vulneráveis no mercado de trabalho, principalmente nos últimos anos em que as mudanças foram radicais e um curso superior deixou de ser, como outrora, garantia de emprego. A evolução tecnológica, de que os jovens são os mais entusiastas e quiçá os principais beneficiários é, paradoxalmente, responsável (em parte...) por esta angústia que eles manifestam. Com efeito, não foi apenas a globalização que ditou importantes alterações no mercado de trabalho. O desenvolvimento das novas tecnologias contribuiu de forma definitiva para que novas competências e novas áreas de formação académica sejam requeridas para encontrar um posto de trabalho. Falta a muitos jovens um conhecimento adequado das ofertas de emprego proporcionadas pela Sociedade do Conhecimento, manifestamente maioritárias nas áreas tecnológicas em detrimento das humanísticas. Por outro lado, os jovens carecem, no momento de fazerem as suas opções, de informação adequada que lhes permita perceber quais os cursos que oferecem «mais

saídas» e aqueles cujo mercado de emprego se encontra saturado. Esta informação é essencial, pois muitos dos cursos «oferecidos» hoje em dia pelas Universidades, mais não são do que o ponto de partida da «Via Sacra» do desemprego. Seja pela reduzida oferta de empregos nessas áreas, seja pela fraca qualidade técnico-científica, alguns cursos ministrados em universidades portuguesas estão descredibilizados no mercado de trabalho mas nem os jovens, nem os seus pais, conhecem normalmente essa realidade. É imperioso «fazer qualquer coisa» no sentido de orientar os jovens, e «qualquer coisa» significa não apenas fornecer a informação já referida, como chamar a atenção para as ofertas e carências do mercado de trabalho. A Sociedade do Conhecimento exige qualificações em áreas que muitos jovens portugueses «desvalorizam», apenas por não terem a perceção de que num mundo cada vez mais tecnológico e mais empenhado na sustentabilidade, o mercado de trabalho abriu leques de oportunidade muito vastos, mas pouco explorados. Por último, apesar da evolução geracional das três últimas décadas, os jovens portugueses ainda estão muito arreigados à ideia de que um curso superior pode ser uma porta aberta para um emprego bem remunerado e estável. Só que, hoje em dia, nem essa estabilidade existe, nem os empregos «bem remunerados» tendem a aumentar. A garantia de estabilidade e de «emprego de sucesso», tão cara em décadas ainda recentes deu lugar a uma crescente precariedade caracterizada pela fragilização das relações laborais.

## Alguns dados históricos

- 1891** – Regulamentado, pela primeira vez, o trabalho de mulheres e menores.
- 1907** – Instituída a obrigatoriedade do descanso semanal ao domingo.
- 1911** – Proibido o trabalho noturno das mulheres empregadas na indústria.
- 1913** – Proteção dos trabalhadores em caso de acidente de trabalho e doença (consagrado em lei o risco profissional).
- 1915** – Fixado em 10 horas diárias e 60 semanais, o horário de trabalho no comércio e na indústria. Fixado em 4 semanas o período de licença de parto para as mulheres, mas sem direito a remuneração.
- 1927** – O período de licença de parto (4 semanas) passa a ser remunerado, em alguns setores de atividade.
- 1959** – Criadas as primeiras comissões de segurança e higiene no trabalho.
- 1959/1962** – I Campanha Nacional de Prevenção de Acidentes no Trabalho.
- 1973** – Instituído o pagamento do 13.º mês.
- 1974** – Criação do salário mínimo que é fixado em 3300 escudos.
- 1975** – Criação do subsídio de desemprego.  
Generalização do direito a férias, com direito a um subsídio equivalente ao salário (subsídio de férias).  
Novo regime de pensões de reforma, velhice e invalidez.
- 1976** – Licença de maternidade de 90 dias (remunerada).
- 1977** – Salário mínimo para a agricultura.
- 1978** – Salário mínimo para o serviço doméstico.
- 1991** – Acordo entre os parceiros sociais para a Lei-quadro da Segurança e Saúde no Trabalho.
- 1997** – Regulamentação do Estatuto do Trabalhador Estudante.
- 2003** – Aprovação do Código de Trabalho.

Nos anos 40, as suas profissões variavam entre o trabalho rural, a enfermagem, o professorado (a esmagadora maioria no ensino primário) e o operariado, especialmente a indústria têxtil. O exército de criadas de servir era, porém, numeroso: cerca de 200 mil. Vinte anos depois, o panorama não apresentava grandes diferenças, a não ser quanto ao escalão etário das criadas, já que crianças de 13 e 14 anos engrossaram o exército das empregadas domésticas, cuja contratação, porém, continuava a depender de «rigorosas informações». Quanto a direitos, eram simplesmente inexistentes e podiam ser despedidas a qualquer momento, sem direito a qualquer retribuição. Apesar de tudo, nos anos 50, aumentou significativamente o número de mulheres no mercado de trabalho. Em alguns setores, como os têxteis, o vestuário e o tabaco, havia mais mulheres do que homens a trabalhar, o mesmo acontecendo nos setores onde o trabalho era precário e não especializado. Nos anos 60, a guerra em África vai permitir que muitas mulheres entrem no mercado de trabalho, substituindo os «mancebos» que partiam em «defesa da Pátria». Isso não significa, porém, um aumento de regalias.

## O REGIME DEMOCRÁTICO

Logo após o 25 de abril é criado o Ministério do Trabalho, extinto em 1925, e o conceito de «condições de trabalho» torna-se mais abrangente. As lutas laborais que se seguem no período imediato centram-se noutras prioridades – horários de trabalho, salários, regime de férias e licenças – não fazendo as questões relacionadas com a Higiene e Segurança no Trabalho parte das reivindicações dos trabalhadores.

O facto de um aspeto tão determinante na melhoria das condições de trabalho não ter sido, na generalidade, motivo de reivindicação provoca alguma perplexidade, principalmente se tivermos em consideração que em 1973 se registaram mais de 853 mil acidentes de trabalho e doenças profissionais, 99 mil dos quais resultaram em incapacidade permanente e 850 em vítimas mortais. Para as empresas esta acidentalidade resultou em mais de oito milhões de dias de trabalho perdidos e mais de cinco milhões de contos de prejuízos (diretos e indiretos).

Os grandes passos são dados após a adesão de Portugal à Comunidade Europeia, em grande parte fruto da transposição de diretivas comunitárias. Particularmente após o Acordo Económico e Social de 1991, em que todos os parceiros sociais acordam as bases do que viria a ser a Lei – Quadro de Segurança e Saúde no Trabalho em Portugal.



Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 441/91, que faz a transposição da Diretiva Comunitária, fica definido o atual regime jurídico que é extensível a todos os trabalhadores (incluindo os independentes) e é reconhecido o direito à higiene, segurança e proteção da saúde no local de trabalho, o que representa um passo gigantesco na melhoria das condições de trabalho.

Quanto às mulheres, a CRP de 1976 reconhece o seu direito ao trabalho, corolário lógico de uma tendência que emergira na sociedade portuguesa na década anterior. Em 1978, com a revisão do Código Civil, a mulher deixa de ter estatuto de dependência para ter estatuto de igualdade com o homem;

O alargamento do prazo de licença de maternidade a todas as trabalhadoras, a criação de condições especiais de segurança e saúde nos locais de trabalho para trabalhadoras grávidas e lactantes, licenças para acompanhamento de filhos menores e filhos deficientes e com doenças crónicas, são algumas medidas que visam criar melhores condições de trabalho para as mulheres. Não obstante, nas décadas seguintes, muitas empresas continuaram a recusar emprego a mulheres, ou a condicionar a sua admissão ao compromisso de não casarem ou não terem filhos.

Foi principalmente na Administração Pública que o ingresso das mulheres no mercado de trabalho se fez sentir, sendo hoje – de acordo com o último recenseamento – em maior número (61,1%) do que os homens na Administração Central e, em muitos organismos, são mulheres que maioritariamente ocupam os lugares de chefia. No entanto, a remuneração média das mulheres continua a ser inferior à dos homens, independentemente das qualificações académicas serem iguais.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BARRETO, A.**, *Três décadas de mudança social*. In **BARRETO, A.** (org.), *A situação social em Portugal, 1960-1995*. Lisboa, Instituto de Ciências Sociais., pp.35-60, 1996.

**CAMPOS, A. C.**, *Saúde, o custo de um valor sem preço*. Lisboa, Editora Portuguesa de Livros Técnicos e Científicos, 1983.

**FERNANDES, A. L. M.**, *O Direito do Trabalho, Vol. II. Relações coletivas de trabalho*, Coimbra, Almedina, 1990.

**FERREIRA, F.A. G.**, *História da saúde e dos serviços de saúde em Portugal*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1990.

**GOODOLPHIM, C.**, *A associação. História e desenvolvimento das associações portuguesas*. Lisboa, Seara Nova, 1.ª ed., Lisboa, Imprensa Nacional, 1876, 1974.

**GRAÇA, L.**, *Enquadramento histórico da produção legislativa no domínio da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SH&ST)*. Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, Escola Nacional de Saúde Pública, Grupo de Disciplinas de Ciências Sociais em Saúde, Disciplina de Sociologia da Saúde/Disciplina de Psicossociologia do Trabalho e das Organizações de Saúde, 1999.

**RODRIGUES, M.J.; LIMA, M.P.**, *Trabalho, emprego e transformações sociais: trajetórias e dilemas das ciências sociais em Portugal. Análise Social*, 95, 1987.

**História de Portugal** [Direção de José Mattoso] – VIII Volume: Portugal em Transe (1974-1985) [Coord. José Medeiros Ferreira] S/l.: Círculo de Leitores, 1993.

**ROSAS, Fernando**, *O Estado Novo nos Anos 30: Elementos para o Estudo da Natureza Económica e Social do Salazarismo (1928-1938)*, Lisboa, Estampa, 1986.

# OS DESAFIOS DA MUDANÇA ESTRUTURAL EM PORTUGAL

Por: José Serpa de Vasconcelos – Consultor Associado da Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados;

Ilustrações: Paulo Buchinho



O presente Artigo baseia-se no recente estudo que a Augusto Mateus e Associados realizou para a Caixa Geral de Depósitos (1), procurando-se realizar uma análise da situação económica do país e as principais opções que condicionaram a atual situação.

## A MUDANÇA ESTRUTURAL NA ECONOMIA MUNDIAL

O século XXI trouxe uma verdadeira transformação económica, social e institucional de âmbito planetário.

O primeiro decénio trouxe o fim de «anos gloriosos» de crescimento económico, dando lugar a cada vez mais extensos períodos de dificuldades crescentes. Estes, parecendo inicialmente

meramente temporários, afirmaram-se progressivamente como estruturais ameaçando os níveis de bem-estar e de coesão alcançados em várias regiões do globo. Iniciou-se um ciclo de profundas transformações das economias à escala mundial que certamente irão conduzir a complexas reestruturações dos modelos de organização das empresas, das fontes de criação de riqueza, das formas de regulação dos mercados, dos critérios de condução das políticas económicas e dos níveis e áreas de proteção social.

A Globalização, tal como a conhecemos no fim do Século XXI, sofreu uma enorme aceleração tendo como base três principais princípios: **o princípio de desintegração vertical, o princípio de diferenciação territorial e o princípio de modularidade.**

Estes princípios, referências ou estratégias orientam os principais protagonistas empresariais que procuram articular-se em cidades, regiões e países mais intensamente desenvolvidos.

O princípio de **desintegração vertical** define-se no desdobramento das atividades de produção e de distribuição em cadeias de valor globais ou, pelo menos, «continentalizadas»: Empresas multi-mercado otimizam custos e tempos de resposta às necessidades dos mercados através de sucessivas deslocalizações e realocações dessas mesmas atividades.

O princípio de **diferenciação territorial**, afirma-se através de sinergias territoriais específicas, potenciadas pela combinação de economias de aglomeração e de especialização alicerçadas em estratégias regionais diferenciadas e descentralizadas. Os fatores não custo da competitividade ganham peso determinante na produção para o mercado mundial de bens transacionáveis.

O princípio de **modularidade**, ancorado na capacidade de partilha de referências e de códigos científicos e tecnológicos, por empresas e instituições de I&D. Inovadores e integradores dão corpo a novas formas de produção global («made in world») de artigos que chegam aos mercados através de cadeias de atividades fortemente polarizadas por lógicas de dominante técnica e comercial.

A transformação qualitativa nesta aceleração da globalização é originada na progressiva interpenetração entre comércio, investimento e produção internacional. Esta interpenetração alterou

profundamente a configuração e as próprias condições de regulação dos mercados e gerou novas pressões sobre a estabilidade dos empregos. É especialmente evidenciada pelo crescimento bastante mais rápido da produção internacionalizada em relação às próprias exportações, isto é, pela progressiva exploração de diferentes «princípios» de globalização visando a crescente valorização dos mercados e das procuras, locais e regionais, muito para além da mera utilização de vantagens no acesso aos recursos humanos e materiais.

Esta aceleração da globalização produziu uma nova «geografia» das trocas comerciais de bens e serviços e fez surgir novos protagonistas empresariais e institucionais. Traduziu-se também numa nova dinâmica financeira centrada no papel do investimento direto estrangeiro.

A reorganização da economia mundial conferiu às economias emergentes um papel cada vez mais relevante na produção, fez-se em boa medida sob o impulso da construção de uma nova lógica de rendibilização dos ativos e dos investimentos,

### Fatores que influenciam o novo quadro global de funcionamento das economias e da Sociedade:

- Implantação de um novo «motor» do crescimento económico à escala mundial, polarizado pelas grandes economias emergentes e pela grande região do Pacífico. Entre estas e a grande região do Atlântico Norte vai-se verificando um cada vez maior fosso de dinamismo.

O ritmo de crescimento das economias emergentes conheceu na década 2001-2010 uma forte aceleração (6,1%) em contraste com a forte desaceleração das economias avançadas (1,6%).

A «desconexão» dos ritmos de crescimento à escala mundial, com as economias mais avançadas a «ficar para trás», constitui um fenómeno novo que gera novos e profundos desequilíbrios mundiais no acesso aos recursos, materiais e humanos, aos rendimentos e às poupanças, que contribuem para aumentar a volatilidade e a incerteza das variáveis económicas e para alimentar novas formas de insegurança política e social.

- Afirmação das cidades como elemento estruturante dominante dos modos de produção e de consumo e dos próprios estilos de vida. Este fenómeno articula-se com a consolidação dos serviços como grande setor empregador e com a vulgarização da utilização das tecnologias de informação. A comunicação de massa, o acesso global a notícias, conteúdos e produtos, geradora de novos movimentos de uniformização e diferenciação vai-se expandindo territorialmente à escala planetária, gerando movimentos sociais ou influenciando mercados.

A população urbana promete alcançar os 70% da população mundial antes de 2050, depois de ter passado os 50% na segunda metade da presente década, com o contributo relevante das megacidades (mais de 10 milhões de habitantes) de formação mais recente no mundo emergente (como Istambul, Cairo, Lagos, São Paulo, Buenos Aires, México, Manila, Jacarta, Shangai, Pequim, Seoul, Deli, Karachi ou Mumbai).

A generalização da urbanização gera novos problemas e desafios de mobilidade e de sustentabilidade, mas abre também novas oportunidades de articulação entre produção e consumo de bens, serviços, informação, conteúdos e energia.

- O generalizado fenómeno de envelhecimento da população nas sociedades mais industrializadas gera uma demografia muito menos favorável ao crescimento económico e favorece novos e diversificados fluxos migratórios.

A esperança média de vida à nascença, que, no final da década de 60 do século xx, se situava nos 70 anos, avizinha-se hoje dos 80 anos e aproximar-se-á dos 85 anos em 2050. O peso da população com mais de 65 anos, que se situava, no final da década de 60 do século xx, abaixo dos 10%, avizinha-se hoje dos 20% e ultrapassará os 25% em 2050.

O envelhecimento da população questiona abertamente não só a sustentabilidade financeira dos modelos de proteção social, como a própria organização e duração dos ciclos de «atividade» (educação, emprego, reforma). Gera-se, ao mesmo tempo, novos valores e modelos de referência (aprendizagem ao longo da vida, diferenciação entre trabalho e emprego, mobilidade territorial acrescida).

- O esgotamento da possibilidade de utilização continuada dos recursos naturais associada a desenvolvimento sustentável pressiona os orçamentos públicos com responsabilidades de médio e longo prazo associadas à promoção de novos bens e serviços públicos «ambientais», muitos deles de natureza global, e à correção e mitigação dos custos ambientais do crescimento económico do passado recente.

O século xxi assistirá, com elevada probabilidade à adoção de novas lógicas de gestão da utilização dos recursos não renováveis. Isto é, ao surgimento de um novo relacionamento entre a «economia» e o «ambiente» com consequências muito profundas na atividade das pessoas e empresas e na afetação dos recursos públicos e privados.

onde o «fazer fazer» [2] tem vindo a ganhar relevância sobre o simples «produzir», e onde o dinamismo financeiro se vai impondo sobre o mero dinamismo das trocas comerciais, no quadro de relações empresariais de produção e aprovisionamento internacional.

A aceleração recente da globalização centra-se na expansão e reorganização dos fluxos de investimento direto estrangeiro, e dos fluxos de rendimentos de capitais que originam, o seu elemento central.

A globalização em aceleração é, assim, uma reorganização global da economia mundial onde as grandes cadeias de valor (conceção, produção e distribuição de bens e serviços) se vão decompondo e integrando através de relações cada vez mais complexas entre operadores empresariais, e destes com instituições de suporte aos processos de inovação e qualificação, e entre espaços territoriais (países, regiões dentro de países ou comunidades supranacionais de países) cada vez mais vastos e diferenciados.

### O «stock» de investimento direto estrangeiro na economia mundial

(valores em mil milhões de dólares e estrutura em %)

Ano	IDE recebido (inward)				IDE emitido (outward)			
	1990		2009		1990		2009	
Mundo	2082	100,0%	17743	100,0%	2087	100,0%	18982	100,0%
União Europeia	762	36,6%	7448	42,0%	810	38,8%	9007	47,4%
Alemanha	111	5,3%	702	4,0%	152	7,3%	1378	7,3%
França	98	4,7%	1133	6,4%	112	5,4%	1719	9,1%
Reino Unido	204	9,8%	1125	6,3%	229	11,0%	1651	8,7%
Holanda	69	3,3%	570	3,2%	107	5,1%	851	4,5%
Irlanda	38	1,8%	193	1,1%	15	0,7%	192	1,0%
Europa do Sul	82	3,9%	827	4,7%	19	0,9%	754	4,0%
Espanha	66	3,2%	671	3,8%	16	0,8%	646	3,4%
Portugal	11	0,5%	111	0,6%	1	0,0%	67	0,4%
“PECO”	4	0,2%	613	3,5%	1	0,0%	227	1,2%
Estados Unidos	540	25,9%	3121	17,6%	732	35,1%	4303	22,7%
Japão	10	0,5%	200	1,1%	201	9,7%	741	3,9%
«BRIC» (*)	59	2,9%	1290	7,3%	45	2,2%	713	3,8%
China	21	1,0%	473	2,7%	4	0,2%	230	1,2%
Índia	2	0,1%	164	0,2%	-	-	77	0,4%
Brasil	37	1,8%	401	2,3%	41	2,0%	158	0,8%
Rússia	-	-	252	1,4%	-	-	249	1,3%
ASEAN-5	34	1,6%	323	1,8%	2	0,1%	128	0,7%
«Mar Negro»	11	0,5%	204	1,2%	1	0,1%	26	0,1%
Norte África	24	1,2%	191	1,2%	2	0,1%	20	0,1%

(\*) Designação surgida para referir as quatro principais economias emergentes pelas suas iniciais (Brasil, Rússia, Índia e China).

Fonte: Augusto Mateus & Associados, 2011 (Com base em WTO, 2010)

Neste quadro, o «motor» financeiro da globalização empresarial reforça-se apreciavelmente. As relações de financiamento e investimento passam agora a ocupar o lugar determinante de organização e racionalização dos processos de produção e comércio à escala internacional.

### OS NOVOS DESAFIOS DA ECONOMIA PORTUGUESA

A economia portuguesa realizou, ao longo dos anos 90, progressos assinaláveis em matéria de convergência no seio da União Europeia. Em termos de convergência nominal, alcançou os «critérios de convergência» exigidos pela introdução da moeda única em matéria de inflação, de estabilidade cambial, de aproximação de taxas de juro e de contenção dos níveis do défice e do endividamento públicos nos limites de 3% e de 60% do PIB, respetivamente. Em termos de convergência real, o nível de vida relativo no quadro da UE 15 melhorou de 52,7% para 67,8% da média europeia.

Na viragem para o século XXI a economia portuguesa enfrentou novas dificuldades que resultaram da menor sustentabilidade de escolhas de política macroeconómicas, de choques externos adversos e de debilidades competitivas e vulnerabilidades concorrenciais associadas aos modelos de crescimento e de especialização da economia portuguesa. Estes modelos, demasiado polarizados pela dimensão doméstica e insuficientemente ancorados na mobilização do conhecimento e da inovação limitaram a geração de ganhos de produtividade.

O período 2000-2010 iniciou-se, assim, com novos desafios no plano da convergência nominal. Com efeito, no seio da UEM, não só não é possível proceder a uma desvalorização cambial, como não é possível manter uma posição competitiva sustentável com uma taxa de inflação superior à dos nossos grandes parceiros comerciais europeus [3].

A entrada na área do Euro passou a exigir à economia portuguesa um vasto conjunto de ajustamentos competitivos de natureza real para permitir o aproveitamento das suas vantagens potenciais. Neste novo enquadramento, as consequências de uma perda de competitividade seriam sempre a perda de quotas de mercado, isto é, a redução da atividade económica e do emprego e o agravamento do desemprego [4].

Os perigos das referidas dificuldades para a «convergência real» concretizam-se através da degradação do ritmo e qualidade do investimento e, portanto, por uma redução do ritmo de crescimento do «produto potencial» da economia portuguesa.

A travagem do ritmo de crescimento do PIB, que se foi situando abaixo do ritmo de crescimento do PIB da União Europeia e da área do euro, revelou, ao longo da última década, uma trajetória de divergência real, só interrompida por uma certa estabilização do nível médio de vida entre 2005 e 2007.

A evolução dos processos de convergência das economias nacionais, no espaço da União Europeia alargada, foi evidenciando: As progressivas dificuldades encontradas pela economia portuguesa na sua transição do referencial, menos exigente, da «agenda» da coesão (num caminho de convergência «assistido» por fundos estruturais) para o referencial, mais exigente, da «agenda» da competitividade, num regime de moeda única.

As transformações da União Económica e Monetária (UEM) e do alargamento, à escala europeia, e da globalização, à escala mundial, representaram, assim, desafios que não foram suficientemente compreendidos e enfrentados pelos agentes económicos e decisores.

A evolução da economia portuguesa no período 2000-2010 caracteriza-se, no essencial, pela conjugação de um crescimento económico diminuído e por um acumular de desequilíbrios nas condições de financiamento das famílias, das empresas, do Estado e do setor financeiro. Estes desequilíbrios conduziram ao ressurgimento de restrições externas sobre as escolhas da política económica e sobre o nível de vida da população. Traduziram-se no acumular de dificuldades de financiamento externo, que limitaram o crédito à economia, agravaram o desequilíbrio das contas públicas e pressionaram a transferência de rendimento para o exterior para garantir o serviço de uma dívida excessiva. A crise económica e financeira despoletada no final da década veio representar, para todas as economias europeias mais vulneráveis, o «fim da linha» de duas ilusões:

- a possibilidade de poder financiar, pelo endividamento externo, desequilíbrios duradouros (quer entre o nível de produtividade e o nível de vida, quer entre as receitas e despesas do Estado);
- a possibilidade de poder evitar reformas substanciais na regulação dos mercados e nos serviços públicos que, tendo custos sociais no curto prazo, não deixariam de gerar vantagens económicas e sociais no médio e longo prazo.

A situação atual apresenta-se como um momento determinante na concretização de reformas e ajustamentos políticos, económicos e sociais que deixaram de poder não ser tidos em conta e que irão necessariamente reconfigurar, nos próximos anos, características relevantes da organização e papel do Estado e do próprio funcionamento dos mercados.

Os ganhos de eficiência, numa economia competitiva e sustentável, não podem ser restringidos a um número limitado de operadores, sendo, ao contrário, essencial garantir a sua difusão e generalização pelo tecido empresarial. Esta exige o reconhecimento da relevância das modernas políticas económicas de

promoção da competitividade (fomento da iniciativa e da tomada de risco e regras estáveis de valorização da qualificação, da inovação e da internacionalização), seja para estimular a eficiência coletiva (plataformas de cooperação empresarial e de utilização comum de infraestruturas e serviços de suporte)

ou para estimular a chamada eficiência alocativa (estímulo à mobilidade dos recursos na passagem de atividades de menor produtividade e ritmo de crescimento para atividades de maior produtividade e ritmo de crescimento).

### As adversidades da Economia Portuguesa sintetizam-se nos seguintes 4 aspetos (AM&A, 2011):

- **O desaproveitamento da descida histórica do nível da taxa de juro ao longo dos anos 90** que alcançou uma forte dimensão e teve um impacto profundo no funcionamento da economia portuguesa alterando de forma radical as condições de financiamento das famílias, das empresas e do Estado.

O fenómeno da redução generalizada das taxas de juro e da inflação foi especialmente expressivo na economia portuguesa gerando uma conjuntura longa onde a restrição financeira se tornou muito débil e que viabilizou um conjunto muito alargado de projetos de despesa.

As famílias portuguesas seguiram, primeiro, um caminho de endividamento e, depois, um caminho de sacrifício da poupança (1) sem serem verdadeiramente confrontadas com medidas de regulação monetária e financeira que pudessem dissuadir os comportamentos de maior risco na tomada de dívida e/ou pudessem estimular a formação de poupanças adicionais, isto é, que fossem eficazes na travagem do «aquecimento» excessivo de uma procura alimentada por dívida.

A sociedade portuguesa preferiu utilizar este «choque» favorável, não tanto para expandir o investimento reprodutivo e potenciador da capacidade concorrencial nos mercados internacionais, mas para expandir o consumo, público e privado, e aceder à habitação numa lógica de ocupante-proprietário endividado a longo prazo, com hipotecas de taxa de juro variável sujeitas, em muitos casos, a bonificações adicionais.

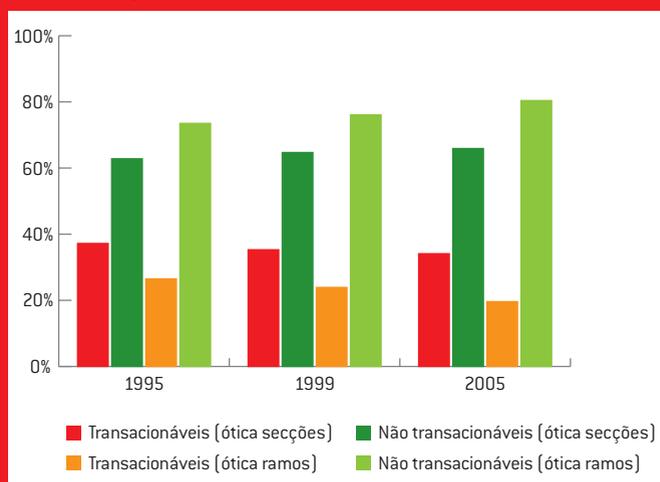
A resultante deste conjunto de processos e decisões económicas, num contexto onde as novas realidades europeias e mundiais propiciaram vários erros de apreciação do verdadeiro prémio de risco envolvido nas diferentes operações de crédito, foi uma trajetória onde o consumo foi sempre muito mais dinâmico que o investimento, que foi progressivamente perdendo relevância.

- Enviesamento da afetação de recursos em direção às atividades não transacionáveis e domésticas, em detrimento das atividades de produção de bens e serviços transacionáveis contribuíram para a expansão do papel do setor público alargado no funcionamento da economia, em detrimento de uma regulação mais concorrencial dos mercados.

O peso das atividades transacionáveis (aquelas que são suscetíveis de assegurar a penetração em mercados externos ou permitir a substituição de importações) conheceu, um progressivo e expressivo recuo no conjunto das atividades económicas geradoras de riqueza na economia portuguesa. As atividades transacionáveis que, eram responsáveis, em 1995, por cerca de 37 % da criação de riqueza já pouco ultrapassavam, em 2005, um terço do PIB (34,1%).

As consequências desta afetação de recursos traduziram-se em dificuldades de compatibilização dos processos de promoção da equidade social e da eficiência económica e da competitividade, que se foram expressando no agravamento do défice externo e no desequilíbrio das contas públicas.

### A dimensão das atividades de bens e serviços transacionáveis na economia portuguesa (evolução da estrutura do VAB, 1995-2005, em %)



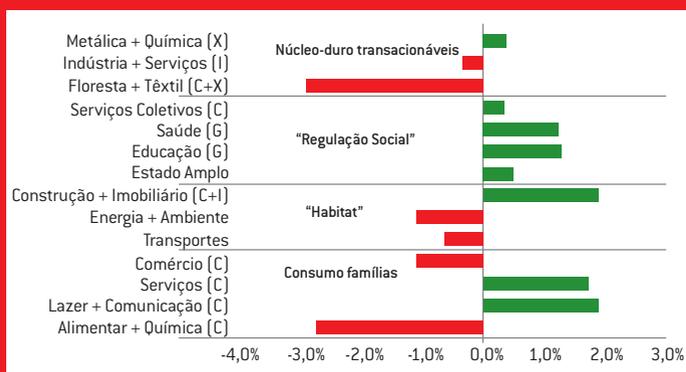
Fonte: Augusta Mateus & Associados, 2011 (com base em OCDE, 2006).

O enviesamento da orientação da afetação de recursos para as atividades não transacionáveis ficou a dever-se também à montagem de um número significativo de parcerias público-privadas, que geraram condições de rendibilidade e risco mais favoráveis em torno dos «mercados públicos» e acabaram por induzir um efeito significativo de atração do investimento privado, desviando-o dos mercados concorrenciais associados às atividades de bens e serviços transacionáveis indutoras de exportações e/ou substituição de importações. Os efeitos globais deste desvio na orientação do investimento privado produziram uma profunda transformação estrutural da economia portuguesa.

As atividades não transacionáveis mais diretamente associadas ao funcionamento do Estado e à sua provisão de bens e serviços públicos e de infraestruturas associadas à «regulação social» surgiram como a principal atividade dinâmica levando ao crescimento do respetivo peso relativo no PIB em 3,4 pontos percentuais.

### As transformações estruturais na economia portuguesa Ganhos e perdas por grandes atividades e funções macroeconómicas

(variação do peso relativo no VAB entre 1995 e-2005,  
em pontos percentuais)



(\*) As grandes funções macroeconómicas consideradas foram o Consumo Privado (C) e Público (G), a Formação Bruta de Capital Fixo (I) e as Exportações (X). O contributo de cada ramo de atividade foi calculado com um modelo input-output.

Fonte: Augusto Mateus e Associados, 2011 (com base em OCDE, 2006).

As restantes atividades dinâmicas foram a construção e o imobiliário, nas funções de consumo e investimento, com um ganho de 1,9 pontos percentuais, e os serviços aos consumidores e as atividades de lazer e comunicação associadas ao consumo das famílias, com ganhos de 1,7 e 1,9 pontos percentuais. As componentes das cadeias, metálica

e química, associadas às exportações de bens transacionáveis, cada vez mais relevantes no desempenho exportador, tiveram um ganho modesto de 0,4 pontos percentuais.

A perda, nesta transformação estrutural, foi das atividades ligadas ao núcleo-duro dos bens transacionáveis, como as cadeias industriais da floresta e do têxtil, com um recuo de 2,9 pontos percentuais, e as atividades industriais e de serviços associadas ao investimento, com um recuo de cerca de 0,4 pontos percentuais. As atividades chave da qualidade do *habitat*, como a energia e o ambiente e os transportes, conheceram recuos de 1,1 e 0,6 pontos percentuais, tal como o comércio associado aos consumo, que, apesar de uma «revolução» interna com a grande expansão da moderna distribuição alimentar e mista e especializada, conheceu, mesmo assim, um recuo de 1,1 pontos percentuais.

• **As dificuldades sentidas por uma parte muito significativa do tecido empresarial na generalidade das atividades produtivas** que, não conseguindo progredir ao ritmo exigido pela concorrência internacional em matéria de inovação e competitividade, perdeu velocidade e contribuiu para a diminuição do ritmo de crescimento económico e para a subida do desemprego.

A degradação da rendibilidade dos negócios e dos investimentos e alteração das condições de concorrência no aprovisionamento e nas vendas desempenharam um papel determinante na debilitação de muitas empresas e atividades produtivas e diminuiu a consolidação dos progressos realizados na qualificação da atividade empresarial.

As reduções de custos, associadas ao aprovisionamento internacional junto das economias emergentes, e os novos modelos de negócio centrados no *low-cost*, colocaram uma nova pressão sobre os preços de venda, agravada pela apreciação do euro, que, se ajudou muitas empresas a realizar «saltos qualitativos» positivos, também empurrou muitas para graves dificuldades concorrenciais.

• **A agenda de reformas estruturais** enfrenta dificuldades de concertação política e institucional que penalizam as condições de sucesso para as iniciativas da sociedade civil e do setor privado.

A crescente conflitualidade entre os resultados e os problemas de funcionamento e financiamento dos sistemas de saúde, educação e justiça revela bem o alcance das referidas dificuldades e a necessidade de consensos ativos para produzir uma agenda de reformas estruturais pragmática, operacional e articulada com a reforma do próprio Estado e dos modelos de governança.



O comportamento recente da economia portuguesa enfrenta um processo de «estagnação estrutural», originado pelo progressivo esgotamento de um modelo de crescimento económico insuficientemente intensivo nos fatores dinâmicos da inovação, do conhecimento e da diferenciação e pela degradação da respetiva competitividade.

O comportamento recente reflete, também, um processo de «recessão conjuntural», originado pelo choque induzido pela evolução menos favorável da economia mundial e, em particular, das economias dos nossos principais parceiros económicos, que conduziu a uma alteração substancial da natureza da conjuntura económica [5].

O avanço continuado da taxa de desemprego (inferior a 4% em 2000, superior a 11% em 2010) constitui o elemento central da degradação qualitativa das dificuldades conjunturais da economia portuguesa.

O recente desempenho da economia portuguesa exprime, também, a necessidade de adaptação a ritmos mais rápidos de decisão e de execução de projetos económicos exigidos pela redução do ciclo de vida das tecnologias e dos produtos, pela maior volatilidade dos ciclos conjunturais de expansão e reestruturação e pelo alargamento e diversificação dos agentes e processos concorrenciais.

As dificuldades surgidas no processo de melhoria relativa do nível de produtividade e do nível de vida no espaço económico europeu e na captação de investimento direto estrangeiro de natureza estruturante obrigam, cada vez mais, a responder com melhorias no ritmo e na qualidade dos investimentos, públicos e privados, suscetíveis de melhorar o padrão de especialização e as condições de exportação e internacionalização das empresas.

Os desafios que a situação macroeconómica reflete e coloca são, neste contexto, de natureza predominantemente qualitativa e envolvem a relação entre o emprego e a produtividade, a redução do excessivo peso global do consumo privado e, sobretudo, da despesa pública e a promoção da competitividade como tarefa central no médio prazo.

A economia portuguesa enfrenta um aumento da taxa de desemprego sem que essa evolução constitua a manifestação de uma reestruturação empresarial suficientemente profunda para melhorar decisivamente o padrão de especialização e os modelos de negócio.

O modelo de crescimento da economia portuguesa continuou a apresentar, sobretudo até 2006 um diferencial negativo acumulado face à trajetória da UE 27 bem mais pronunciado na evolução da produtividade em volume [-4,1%] do que na evolução do emprego [-2,1%].

A inversão desta tendência, verificada nos últimos anos, que conduziu, no final da década, a um diferencial negativo acumulado face à trajetória da UE 27, mais pronunciado no emprego [-4,5%] que na produtividade [-1,8%], se é suportada, no essencial, pelo efeito de agravamento da perda de emprego originada pelo arrastamento da crise económica, não deixa de representar um sinal de evolução positiva no padrão de especialização e nos modelos de negócio.

## A Economia Portuguesa na União Europeia PIB Real, Emprego e Produtividade

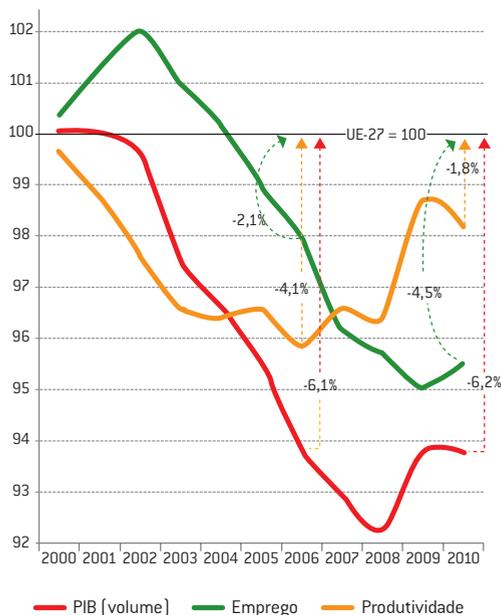
Varição relativa acumulada em volume;  
Índice Base Fixa (1999=100)

### Evolução do desempenho relativo na área do euro



Fonte: Augusto Mateus & Associados, 2011 (com base em OCDE 2010, e CE, 2010).

### Evolução do desempenho relativo na União Europeia



Fonte: Augusto Mateus & Associados, 2011 (com base em OCDE 2010, e CE, 2010).

A inversão desta tendência, que conduziu, no final da década, a um diferencial negativo acumulado face à trajetória da UE 27, mais pronunciado no emprego [-4,5%] que na produtividade [-1,8%], é essencialmente suportada pelo agravamento da perda de emprego originada pelo arrastamento da crise económica. Representa, no entanto, um sinal de evolução positiva no padrão de especialização e nos modelos de negócio.

O desempenho conjuntural da economia portuguesa reflete, neste período, uma clara «preferência pelo presente» que se traduziu no dinamismo do consumo privado e do consumo público, tendo ambos crescido a ritmos superiores ao do próprio crescimento do produto, suportado por um progressivo endividamento das famílias e do Estado.

O consumo privado constituiu, no ciclo 2000-2010, a variável macroeconómica mais dinâmica da economia portuguesa, tendo acompanhado o ritmo de crescimento na UE 27 e apresentando um diferencial positivo acumulado face à trajetória da área do euro de +3,1%, apesar de um diferencial negativo no PIB de -4,6%.

O consumo público conheceu, pelo seu lado e ao longo desta década, duas fases bem distintas:

- Até ao défice excessivo de 2005, uma resistência à baixa relativa da despesa pública, alimentada pela rigidez das suas principais componentes e pelas limitações e oscilações das opções assumidas no caminho da consolidação orçamental. O consumo público foi a grande variável macroeconómica com um crescimento acumulado superior ao verificado na área do euro (+3,8%) e bem acima da evolução do consumo privado [-0,1%].
- As medidas de correção do défice excessivo que vieram a ser adotadas, no quadro da disciplina exigida pelo Pacto de Estabilidade e Crescimento, conduziram a um diferencial negativo acumulado face à trajetória da área do euro na despesa pública [-3,1%] no final da década, que deve ser valorizado, como um sinal de evolução positiva, num caminho, necessariamente longo e difícil, de consolidação orçamental.

**O grande desafio da economia portuguesa e, também, o grande fator de superação da sua crise atual é o da melhoria drástica e sustentada da sua competitividade**, da sua capacidade de gerar muito mais riqueza e de a distribuir com maior justiça, no quadro exigente de uma economia mundial globalizada.

A crescente articulação entre os processos de internacionalização e de inovação e o desenvolvimento tecnológico nas empresas é o «motor» que impulsiona o presente crescimento económico mundial.

Contudo, a economia portuguesa é, ainda, caracterizada por um insuficiente e desequilibrado envolvimento global nas atividades intensivas em informação e conhecimento e uma limitada inovação de base empresarial (processos, produtos, organização e gestão). São para estas características relevantes a insuficiente formação das elites empresariais, a fraca articulação entre universidades e empresas e a ausência de verdadeiras redes de competências orientadas para o mercado.

A intensificação do reequilíbrio da internacionalização da economia portuguesa surge como principal caminho de superação dos significativos limites do seu atual modelo de crescimento, nomeadamente no que respeita ao dinamismo da produtividade global dos fatores, ao ritmo de investigação e desenvolvimento tecnológico e ao nível de envolvimento na «economia baseada no conhecimento».

Necessita, também, de melhorar o nível dos custos transação onde ainda regista limitações significativas na mobilidade, interna e internacional, dos bens e serviços. Nomeadamente garantindo acesso a infraestruturas e serviços logísticos eficientes e de custos operacionais mais baixos e de modelos de regulação dos mercados concorrenciais e abertos.

Tendo em conta as exigências concorrenciais impostas pela globalização e pelo aprofundamento de um mercado interno europeu alargado e integrado monetariamente, podem-se enunciar

**seis grandes domínios de ação para a superação dos grandes desafios competitivos** que se colocam à economia portuguesa.

Os princípios de ação que a seguir se desenvolvem e concretizam sugerem, também, outros tantos caminhos de **reorientação das políticas económicas e das estratégias empresariais**:

- A adoção de um **princípio de crescimento intensivo**, traduzido num crescimento liderado pelos ganhos de produtividade e pelas atividades transacionáveis. Fazer melhor e diferente é decisivo para enfrentar as debilidades da produtividade, materializando ajustamentos reais e ganhos sustentados de eficiência empresarial;
- A adoção de um **princípio de diferenciação** como fator concorrencial chave é fundamental para produzir sinergias empresariais e territoriais específicas para competir à escala global, exigindo um novo tipo de cooperação público-público, público-privado e privado-privado.

A construção de uma estratégia integrada de desenvolvimento competitivo da cadeia de valor do turismo, a valorização estratégica dos recursos naturais endógenos, isto é, a floresta e o mar constituem as principais áreas desta nova forma cooperação;



- A adoção de um **princípio de cadeia de valor global**, traduzido numa lógica de desenvolver, produzir e vender bens e serviços com massa crítica internacional, revela-se essencial para a afetação dos recursos disponíveis e para viabilizar uma nova política económica, capaz de superar uma «velha» lógica setorial e adotar uma «nova» lógica temática e horizontal, impulsionando uma lúcida concentração de recursos nas atividades de bens e serviços transacionáveis e estimulando a cooperação e articulação entre as grandes empresas e as pequenas e médias empresas;
- A adoção de um **princípio de especialização**, traduzido na concentração nas cadeias de valor com maior potencial dinâmico de mercado, é fulcral para aumentar a capacidade concorrencial da economia e favorecer a renovação do padrão de especialização equilibrando a entrada em novas atividades com a renovação das atividades ditas tradicionais;
- A convivência com o **princípio de modularidade**, traduzido num muito maior envolvimento nas redes de investigação e desenvolvimento que «levam» novos produtos aos mercados, revela-se muito importante para potenciar o esforço de I&D na economia portuguesa. Promover a internacionalização do sistema científico e tecnológico nacional e o encontro entre a oferta e a procura nas atividades de I&D e C&T cria oportunidades relevantes para o surgimento de novos centros de competência empresarial, na produção e distribuição de bens e serviços, de vocação internacional;
- A adoção de **novos princípios de atratividade** da economia portuguesa para o investimento, o comércio e o turismo, traduzido em prazos e custos fortemente diminuídos para as decisões e operações empresariais, revela-se, finalmente, de grande importância para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento empresarial e à captação de novos investimentos.

A adoção de políticas económicas consistentes deve, neste contexto, servir a necessidade de regular e orientar esta profunda transformação com regras e medidas, concretas e adaptadas, traduzidas na criação de incentivos expressivos ao investimento e à rentabilidade nas PME, na incorporação de objetivos de industrialização nas decisões de compras públicas, no estímulo a uma concorrência mais aberta nos mercados de bens e serviços e numa maior coerência e racionalidade macroeconómica no desenvolvimento dos processos de aprovisionamento, otimizando as oportunidades de produção e emprego na economia nacional.

## NOTAS

- [1] Cf: <https://www.cgd.pt/Research/Relatorios/Pages/Relatorio-Economia-Portuguesa-Maio2011.aspx>
- [2] O papel central assumido, na competitividade e na inovação, pela mobilização do conhecimento e pela agilização dos canais de distribuição tem vindo a moldar novas configurações empresariais onde complexas redes de produção são dinamizadas por centros de conceção e difusão de produtos, bem como das formas e processos relativos à utilização, que operam numa lógica de valor isto é, fazendo fazer por fornecedores ou prestadores de serviços muitas das operações diretas de produção.
- [3] A adoção de medidas discricionárias de política económica para tentar evitar a repercussão interna, no preço dos combustíveis, do ciclo de subida do preço do petróleo iniciado em fevereiro de 1999 e terminado em novembro de 2000, acabou por contribuir para colocar a economia portuguesa em contraciclo na aceleração da inflação, em especial do segundo semestre de 2000 até ao final de 2002, revelando uma sobrevalorização da capacidade de intervenção na inflexão do funcionamento dos mercados que atravessou outras medidas de política económica, nomeadamente em associação com os ciclos político-eleitorais.
- [4] O sucesso do cumprimento das condições de convergência nominal exigidas para a entrada no euro não foi acompanhado do discernimento no reconhecimento de que se tratava, nesse momento, muito mais de um ponto de partida do que um ponto de chegada e de que o verdadeiro desafio que importava vencer era o do sucesso na criação de condições para um crescimento com muito maior qualidade e sustentabilidade da economia portuguesa.
- [5] O agravamento substancial do peso do desemprego de longa duração, que saltou de 37,6%, em 1999, para 54,2%, em 2010, constitui, um indicador expressivo da degradação qualitativa do quadro macroeconómico conjuntural da economia portuguesa.

# EMPREGO SÉNIOR E CONDIÇÕES DE TRABALHO

Por: Glória Rebelo – Doutora pelo ISEG/UTL; Professora Associada na ULHT; Investigadora do Dinâmia-CET-ISCTE-IUL;

Fotografias: Plinfo Informação, Lda.



## 1. ENQUADRAMENTO: O ANO EUROPEU PARA O ENVELHECIMENTO ATIVO E SOLIDARIEDADE ENTRE GERAÇÕES

Atendendo às fortes mudanças demográficas verificadas nas últimas décadas na estrutura da população europeia (no início de 2010, existiam 87 milhões de pessoas com mais de 65 anos de idade na União Europeia, ou seja, mais de 17% do total da população) a União Europeia (UE) designou «2012, o Ano Europeu para o Envelhecimento Ativo e Solidariedade entre Gerações».

De facto, acordo com os dados do Eurostat, a proporção de população na UE27 com idade igual ou superior a 55 anos aumentou de 25% em 1990 para 30% em 2010 e estima-se que atinja cerca de 40% em 2060 (Eurostat, 2012) [1]. Em 2010, a percentagem de trabalhadores seniores (com 55 e mais anos) oscilou entre 21% na Irlanda e 33% na Alemanha e Itália, tendo, em geral, no total população, aumentado entre 1990 e 2010 em todos os Estados-Membros. De referir que as mais altas percentagens de trabalhadores com 55 a 64 anos se observam na Finlândia (14,7% da população), na República Checa e em Malta (ambos com 14,1%) e as mais baixas na Irlanda (com 10,1%), na Lituânia (10,7%) e no Luxemburgo (com 10,8%); para o grupo dos

trabalhadores com 65 anos e mais, as mais altas percentagens verificam-se na Alemanha (com 20,7%), em Itália (com 20,2%) e na Grécia (com 18,9%) e a mais baixa na Irlanda (11,3%), Eslováquia (12,3%) e Chipre (com 13,1%).

Também o emprego da população sénior aumentou significativamente na última década. Enquanto a taxa de emprego para quem tem idade entre os 20 e os 64 anos aumentou 2,1% na UE27 (de 66,5% em 2000 para 68,6% em 2010), as taxas para os grupos de trabalhadores seniores são mais amplas e variam 10.6 pp para quem tem idade entre os 55 e os 59 anos (de 50,3% a 60,9%) e 7.5 pp para quem tem idade entre 60 e 64 anos (de 23% a 30,5%).

De realçar ainda que, em 2010, as mais altas taxas de emprego registadas para os indivíduos entre os 55 e os 59 anos foram observadas na Suécia (80,7%), na Dinamarca (75,9%) e na Finlândia (72,5%) e as mais baixas na Polónia (45%), na Eslovénia (46,9%) e em Malta (49,3%). Para quem tem entre 60-64 anos as mais altas taxas de emprego observaram-se na Suécia (61,0%), no Reino Unido (44,0%) e na Estónia (42,8%) e as mais baixas na Hungria (13,0%), em Malta (14,2%) e na Eslováquia (17,2%).

Para quem tem idade igual ou superior a 65 anos as taxas de emprego mais altas registam-se em Portugal (16,5%), Roménia (13,0%) e Chipre (12,9%) e as mais baixas em França e na Eslováquia (ambos com 1,6%) e Hungria (1,9%).

Como tem sido reconhecido nos países europeus, a acentuada diminuição da taxa de natalidade e o aumento da esperança média de vida têm reconfigurado a evolução demográfica da generalidade das sociedades. Já segundo o estudo *Confronting demographic change: a new solidarity between the generations*, apresentado em 2005 pela Comissão Europeia, a taxa de natalidade média nos países da UE estava abaixo do valor mínimo para a renovação da população estimando-se uma diminuição acentuada da população ativa, com idade entre os 15 e os 64 anos (2) (European Commission, 2005). Além do mais, e ainda segundo esse estudo da Comissão Europeia, mesmo considerando os fluxos migratórios, na Europa a população em idade laboral «deverá reduzir em cerca de 20,8 milhões de pessoas até 2030», sendo expectável que, a partir de 2050, países como Portugal registe as percentagens mais elevadas da UE de pessoas com mais de 65 anos e as mais baixas de trabalhadores com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos.

## 2. ENVELHECIMENTO ATIVO: QUE CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA OS TRABALHADORES SENIORES?

Perante este preocupante cenário torna-se premente – como temos vindo a defender (Rebelo, 2001: 69-78; Rebelo, 2005: 81-92) – definir e implementar políticas públicas que tenham em consideração estas mutações demográficas, em especial o envelhecimento e o recuo da população ativa.

A este propósito, muito se tem realçado a temática do envelhecimento ativo: trata-se de uma realidade social para a qual urge encontrar respostas eficazes e é preciso que a sociedade, em geral, seja sensibilizada para este problema e desafio (Rebelo, 2002b).

E promover o envelhecimento ativo significa fomentar a possibilidade das pessoas mais idosas manterem a oportunidade de ficar no mercado de trabalho e partilhar a sua experiência com os mais novos, continuando o seu papel ativo na sociedade e vivendo a sua vida o mais saudável e preenchido possível.

Nas últimas duas décadas do século xx, na generalidade dos países europeus, foram incentivadas políticas de redução da procura de emprego que se relacionam quer com o retardar do acesso ao trabalho e conseqüente entrada na vida ativa – através do alongamento da escolaridade obrigatória e da elevação da idade mínima legal de acesso ao trabalho – quer com a antecipação da idade de reforma. Mas, na verdade, se a antecipação

da idade de reforma permitiu controlar o desemprego jovem, os fluxos de saída na «meia-idade» aumentaram significativamente, elevando o número de beneficiários de reformas ou de subsídios de desemprego e comprometendo financeiramente os sistemas públicos de Segurança Social.

De facto, o paradoxo surge quando a cessação da atividade se torna precoce ao mesmo tempo que a esperança de vida aumenta (Rebelo, 2001).

Desde a década passada que – confrontados com o envelhecimento da sua população e gerindo com dificuldade crescente o financiamento das prestações sociais, em especial das cada vez mais numerosas pensões de velhice – alguns países da UE procederam à reforma dos seus sistemas públicos de proteção social. Do Reino Unido (3), passando pela Alemanha – país que, em 2004, tinha 18,6% da população total com 65 ou mais anos e onde somente 39% das pessoas com idades entre os 55 e os 64 anos ainda trabalhava, sobrecarregando o sistema público – e terminando na vizinha Espanha, onde se prevê que, até 2040, o número de reformados aumente 66%, as medidas de reforma dos sistemas de Segurança Social sucederam-se.

Mas a par das questões demográficas, também as questões da precariedade laboral e da segmentação do mercado de trabalho sugerem uma especial atenção a uma exigente melhoria das condições de trabalho em geral e maiores níveis de empregabilidade, em particular no sentido de evitar o desemprego, em especial o de longa duração junto dos trabalhadores seniores.

A vivência da atual crise financeira internacional e de um ambiente económico especulativo novo, sujeito ao desconcerto que presentemente afeta os mercados financeiros, vêm deixando significativas sequelas sociais. Na maioria dos países europeus – ante as perspectivas de um novo abrandamento do crescimento económico induzido por políticas orçamentais restritivas – estima-se uma deterioração da conjuntura geral de emprego, em especial nos níveis do emprego por tempo indeterminado (isto é, dos contratos sem termo), sobretudo em virtude de um aumento dos despedimentos por motivos de mercado ou estruturais. Ora as situações de precariedade tendem a impelir uma parte significativa da população a percursos de vida instáveis, marcados pela intermitência de atividade laboral e por períodos de desemprego, cerceando-os de rendimento (e por conseguinte da possibilidade de poderem contribuir para o sistema de Segurança Social), ou tornando-os meros beneficiários das prestações sociais, onerando o Sistema de Segurança Social. E se os designados «trabalhadores seniores», registam paradoxalmente, porque em contexto de envelhecimento da população, uma tendência para o abandono precoce da vida

ativa, o impacto será certamente negativo, não só para a sociedade mas para o sistema público de Segurança Social.

Em Portugal, a Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, que aprovou as bases gerais do sistema de Segurança Social e o Decreto-Lei n.º 187/2007, de 10 de maio, diploma que reconheceu a influência crescente de novos fatores de raiz demográfica, em particular colocados pelo envelhecimento demográfico e pela evolução das taxas de atividade da população, adotaram algumas medidas para enfrentar estes desafios: Designadamente a alteração das regras de cálculo das pensões por velhice, onde se prevê para a determinação do montante das pensões, a aplicação de um fator de sustentabilidade relacionado com a evolução da esperança média de vida, foram algumas das medidas adotadas no âmbito da legislação para adaptar as políticas de emprego aos trabalhadores seniores.

De facto, se muitos dos trabalhadores nas faixas etárias dos 55 ou mais anos pretendem continuar a trabalhar, será importante contrariar uma «cultura de saída precoce» do mercado de trabalho. Estes, além de possuírem uma enorme experiência adquirida ao longo de anos de atividade, podem adquirir muitos outros conhecimentos além desses e, se as empresas se predisuserem a facultar-lhes ações de formações e/ou de recon-



versão profissional (especificamente adaptadas à situação destes seniores e ao seu perfil de competências) certamente que estarão em condições de se manter ou regressar ao mercado de trabalho para realizar qualquer tipo de atividade.

E considerando que a economia portuguesa será tanto mais competitiva quanto mais recursos humanos qualificados tiver, será premente não só junto dos trabalhadores jovens mas identicamente junto da população ativa sénior, reter os mais qualificados e talentosos, isto é, os trabalhadores que permitirão fazer emergir a inovação nas empresas. Para isso é cada vez mais necessário o acesso à formação assente no desenvolvimento de novos sistemas produtivos, de novas tecnologias e de novas formas de organização de trabalho, ultrapassando assim certos estereótipos sobre os trabalhadores mais idosos (que estarão «desmotivados», «pouco eficientes» ou «ultrapassados pela evolução tecnológica») [4].

Por isso, em situações de reestruturação organizacional é fundamental que o critério «detenção de competências» seja considerado como critério central e não o mero fator «idade». A atitude de indiferença face ao papel potencial das competências dos trabalhadores seniores na criação de riqueza revela-se retrógrada e redutora pois as empresas não necessitam de pessoas mais novas, mas sim de colaboradores mais competentes [Rebelo, 2005].

Paralelamente, não deixará, contudo, de ser importante refletir sobre as condições de trabalho e a satisfação global que os trabalhadores seniores sentem no trabalho. Por exemplo, segundo um estudo sobre a Saúde, o Envelhecimento e as Reformas na Europa – coordenado pelo Instituto de Investigação em Economia do Envelhecimento da Universidade de Mannheim, na Alemanha, realizado entre 2002 e 2004 – a proporção de pessoas que expressam o desejo de se reformarem a partir dos 50 anos está a crescer, do Norte ao Sul da Europa [Blanchet, *et al.*, 2005]. Dos cerca de 22 mil inquiridos, trabalhadores por conta de outrem com 50 ou mais anos, são os mediterrânicos (embora Portugal não tenha sido incluído neste estudo) os que mais desejam a reforma antecipada: 67% dos espanhóis, 60% dos italianos, 57% dos franceses e dos gregos contra, por exemplo, apenas 33% dos suíços ou 31% dos holandeses. E a explicação para esta visão diferenciada por país poderá ser ainda mais complexa mas, na realidade, o estudo faz presumir que esteja relacionada com as diferentes condições de trabalho em cada país, pois o estudo contempla um conjunto de questões relacionadas com o trabalho e o principal motivo expresso pelos inquiridos para «desejar» uma reforma antecipada é a insatisfação global que estes sentem no trabalho.

Assim, a adoção de um conjunto de políticas públicas que permitam responder aos problemas de envelhecimento da população exige, paralelamente, que se sensibilize os empregadores para o exercício da atividade laboral em boas e atrativas condições de trabalho. Em contexto de globalização, enveredar por modelos de gestão de recursos humanos assentes na procura de produtividade, exige um concomitante recurso à qualificação dos recursos humanos junto dos quais se promova a detenção do saber, a capacidade de inovar e de criar bens materiais e imateriais. Em suma, a recursos humanos bem remunerados e estáveis, motivados a permanecer ativos.

#### NOTAS

- [1] Eurostat (2012), «Active ageing and solidarity between generations – a statistical portrait of the European Union 2012», European Commission, Luxembourg. Edição preparada entre a Comissão Europeia e o Eurofound, the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions e que apresenta dados sobre demografia, emprego, transição do trabalho para a reforma, cuidados de saúde, condições de vida e participação na sociedade.
- [2] Podendo o envelhecimento, além do mais, «provocar uma redução do crescimento do PIB Europeu em 2040» (European Commission, 2005).
- [3] Por exemplo no Reino Unido, recorde-se o denominado «relatório Turner», solicitado em 2004 por Tony Blair com vista à revisão da Segurança Social inglesa, que propôs como solução para o reequilíbrio financeiro do sistema público de Segurança Social britânico, alongar a duração do trabalho.
- [4] Por exemplo, a Holanda e a Finlândia foram dois países paradigmas nesta inversão de mentalidades. Desde o início deste século XXI que a contratação de trabalhadores seniores foi reconfigurada na política de recrutamento das empresas e que um número crescente de trabalhadores seniores – com 55 ou mais anos – se mostram cada vez mais disponíveis para se manterem no ativo, quer a tempo completo quer a tempo parcial (Rebelo, 2001). Por exemplo, na Finlândia a política de manutenção dos seniores no emprego foi adotada como uma verdadeira «causa nacional», a par de uma campanha nacional sobre formação profissional contínua e sobre melhoria das condições de trabalho para os trabalhadores seniores (Rebelo, 2).

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLANCHET, D., et al., *Share Survey 2004 – Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*, Final report n.º 1615, Universidade de Mannheim, Mannheim.
- Commission for Economic and Social Policy (2009), *Dealing with the impact of an ageing population in the EU (2009 ageing report)*, Rob Bats, Brussels, 2005.
- European Commission, *Confronting demographic change: a new solidarity between the generations*, European Commission Green Paper, Brussels, 2005.
- Eurostat, *Population and social conditions*, European Communities, Luxembourg, 2005.
- Eurostat, *Labour Market Latest Trends 2007*, in Eurostat – Data in focus 14/2008, European Communities, Luxembourg, 2008.
- Eurostat, *Active ageing and solidarity between generations – a statistical portrait of the European Union 2012*, European Commission, Luxembourg, 2012.
- REBELO, G., «As qualificações dos mais idosos no mercado de trabalho», *Sociedade e Trabalho* n.º 14/15: 69-78, 2001.
- REBELO, G., «Segurança Social: o difícil equilíbrio financeiro», *Economia Pura* n.º 53: 82-86, 2002a.
- REBELO, G., *Emprego e Formas de Precariedade da Atividade Laboral – o caso de Portugal no contexto da UE*, Tese de Doutoramento, ISEG/ Universidade Técnica de Lisboa, 2002b.
- REBELO, G., «Emprego e Segurança Social: atualidade e tendências», *Sociedade e Trabalho* n.º 26: 81-92, 2005.
- REBELO, G., «Mercado de Trabalho: o envelhecimento ativo», in *Conjunturas & Tendências – Uma visão sobre Portugal, a Europa e o Mundo*, Edições Sílabo, Lisboa, 149-152, 2009.
- REBELO, G., «Políticas de Envelhecimento Ativo em Portugal», in *Trabalho e Emprego – Atualidade e Prospetiva*, Edições Sílabo, Lisboa, 147-157, 2010.

# ANO EUROPEU DO ENVELHECIMENTO ATIVO E DA SOLIDARIEDADE ENTRE GERAÇÕES

Um inquérito realizado pelo Eurobarómetro, no âmbito do **Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações**, que se assinala em 2012, revela que 71% dos europeus estão conscientes do envelhecimento da população da Europa, mas apenas 42% estão preocupados com esse facto. As respostas obtidas contrastam com a percepção dos decisores políticos, que consideram o envelhecimento demográfico como um desafio crucial.

O estudo do Eurobarómetro abrangeu cinco áreas: percepções globais da idade e das pessoas mais velhas; as pessoas mais velhas no local de trabalho; reforma e pensões; trabalho voluntário; e apoio às pessoas mais velhas num ambiente que lhes seja propício.

A maioria dos cidadãos inquiridos considera que as pessoas com mais de 55 anos desempenham um papel essencial em áreas fundamentais da sociedade. Mais de 60% defende que se deverá poder continuar a trabalhar após a idade da reforma, e um terço admite que eles próprios gostariam de prolongar a sua vida profissional.

Na apresentação do inquérito realizado pelo Eurobarómetro, László Andor, comissário para o Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão, manifestou a confiança de que «o Ano Europeu será instrumental para incentivar os cidadãos, as partes interessadas e os decisores políticos a agir para promover o envelhecimento ativo e enfrentar os desafios do envelhecimento de forma positiva».



**O Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações** procura sensibilizar e chamar a atenção para o contributo das pessoas mais velhas para a sociedade, e promover medidas que criem melhores oportunidades para que essas pessoas se mantenham ativas, abrangendo, com especial destaque, três dimensões do envelhecimento ativo.

## O envelhecimento ativo no emprego:

Incentivar os trabalhadores mais velhos a permanecer no mercado de trabalho exige, nomeadamente: a melhoria das condições de trabalho e a adaptação destas ao estado de saúde e às necessidades desses mesmos trabalhadores; a atualização das suas competências, através de um melhor acesso à aprendizagem ao longo da vida; e a revisão dos sistemas fiscais e de prestações sociais, a fim de garantir a existência de incentivos eficazes ao prolongamento do tempo de trabalho.

## Participação na sociedade:

Melhorar as oportunidades e as condições para que as pessoas mais velhas possam contribuir para a sociedade, enquanto voluntários ou prestadores de cuidados a familiares, e participar na sociedade, evitando assim sentimentos de isolamento social e muitos dos problemas e riscos que lhe estão associados.

## Vida independente:

A promoção da saúde e os cuidados de saúde preventiva, através de medidas que maximizem os anos de vida saudável e previnam a dependência, ao mesmo tempo que se torna o ambiente [edifícios públicos, infraestruturas, transportes, outros edifícios] mais acessível, permitindo às pessoas mais velhas permanecerem de forma o mais independente possível.

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Investigador. Consultor Sénior (UE/DG COMM/Team Europe);

Fotografia: Plinfo Informação, Lda.

# BOAS PRÁTICAS LABORAIS NAS EMPRESAS

Por: Paulo Pereira de Almeida – Professor do ISCTE; Diretor do OPBPL – Observatório Português de Boas Práticas Laborais; Investigador.

Fotografia: Plinfo Informação, Lda.



## 1. A IMPORTÂNCIA DAS BOAS PRÁTICAS LABORAIS NO SÉCULO XXI

As boas práticas laborais são hoje um fator de diferenciação e de captação de colaboradores com elevado potencial (Silva, 1998). Revelam-se ainda bastante importantes para uma prática de recursos humanos motivadora:

- As boas práticas laborais têm um impacto positivo sobre o clima geral das relações industriais numa empresa.
- As boas práticas laborais diminuem os níveis de conflitualidade laboral.
- As boas práticas laborais potenciam formas de envolvimento dos trabalhadores, tais como a qualidade de vida no trabalho e as iniciativas de círculos de qualidade e de crescimento sustentável.

## 2. BOAS PRÁTICAS LABORAIS: DEFINIÇÃO E RESULTADOS

As boas práticas laborais têm vindo a tornar-se gradualmente bastante importantes para as organizações, em geral, e para

as empresas, em particular. Podemos definir boas práticas laborais como um conjunto de práticas e de políticas das empresas e das organizações privadas e públicas, orientadas no sentido do respeito mútuo entre empregados e empregadores, sendo os empregados motivados e protegidos de comportamentos arbitrários dos empregadores e, simultaneamente, garantindo aos empregadores uma conduta correta e produtiva da parte dos empregados.

Nos últimos anos têm – justamente – existido um aumento das expectativas e das exigências dos clientes e dos utentes, relativamente ao modo como as empresas e as organizações cuidam desta vertente. E o caminho valorizado parece ser o dos investimentos feitos na melhoria das condições de trabalho, em políticas de equidade salarial, de igualdade de oportunidades e de valorização global dos colaboradores.

Em termos muito concretos, a aposta das empresas e das organizações numa gestão que se oriente pelas melhores práticas laborais acaba – geralmente – por se revelar muito compensadora. Uma política empresarial orientada por boas práticas laborais – no sentido de práticas na sua gestão global que se orientam para a valorização de todos os colaboradores – tem resultados positivos, designadamente (Almeida, 2012; Craine *et al.*, 2010):

- Aumento da produtividade: os estudos sugerem que as práticas de trabalho responsáveis podem traduzir-se em recompensas financeiras nos mercados em expansão, por uma maior produtividade, redução de custos de conformidade, e maior volume de negócios.
- Uma melhoria do diálogo entre colaboradores: o investimento em melhores condições de trabalho a partir de um diálogo com os trabalhadores aumenta a produtividade, diminui as tensões e aumenta as oportunidades para um diálogo aberto e inclusivo dos colaboradores nas discussões sobre como introduzir melhorias no seu trabalho diário.

- Um alinhamento das práticas de trabalho sustentáveis com a estratégia empresarial: estas são mais eficazes quando se encontram alinhadas com os objetivos de negócio. Programas que produzem benefícios tangíveis para a empresa e seus funcionários a encontrar maior apoio entre a alta administração, garantindo a manutenção do investimento e compromissos de longo prazo.
- Uma redução dos custos operacionais: uma abordagem diferente, olhando para as formas de ganhar uma vantagem competitiva através da melhoria das práticas de saúde e segurança ajuda as empresas a economizar dinheiro ao reduzirem os custos de cumprimento associados geralmente com o correto cumprimento dessas normas.
- Uma mudança de foco: priorizando a melhoria contínua, e incluindo as questões de saúde e de segurança nas avaliações anuais de desempenho dos gestores em todas as funções permite às empresas e organizações responder mais rapidamente a novas iniciativas, o que reduz o tempo para implementar inovações de gestão e os custos administrativos associados. Trata-se de mudanças de curto prazo que irão reduzir os custos relacionados com o absentismo e aumentar a produtividade do trabalhador no longo prazo.
- Uma comunicação efetiva entre os funcionários e gestores: quando se trata de programas de trabalho responsáveis estes são uma parte crítica da construção de confiança. Uma das melhores formas de encorajar o diálogo é permitir que os trabalhadores sugiram inovações concretas para melhorar suas próprias condições de trabalho e produtividade.

### 3. BOAS PRÁTICAS LABORAIS EM PORTUGAL: ESTUDOS E RESULTADOS

Conforme vimos, as boas práticas laborais têm vindo a consolidar-se como essenciais para a reputação e atratividade das organizações, em geral, e das empresas, em particular. Em Portugal já existem hoje um conjunto de estudos que permitem – de um modo cientificamente validado – obter resultados acerca da implementação de boas práticas laborais. Destes destacaremos de seguida dois:

- O *Estudo Best Practices de Recursos Humanos de 2009*, pioneiro em Portugal e direcionado para as 500 Maiores e Melhores empresas do *ranking* da EXAME, desenvolvido em parceria com a AIP-CE, AEP, APG, AIMinho e RH Magazine. Este estudo correspondeu a diferentes objetivos,

designadamente a identificação de *benchmarks* por setores de atividade, relacionados com a adoção de *Best Practices* de RH; a análise da relação entre as características das empresas e o grau de adoção de *Best Practices* de RH; e a análise da influência de fatores ambientais externos e da estratégia organizacional no posicionamento do capital humano como fonte de vantagem competitiva.

- O *Estudo Acerca do Estado das Relações Laborais em Portugal do OPBPL* – Observatório Português de Boas Práticas Laborais, no qual foi elaborada uma análise ao estado das Relações Laborais em Portugal para uma amostra representativa da população portuguesa. Compararam-se os dados de janeiro de 2010, de julho de 2010, de janeiro de 2011, de julho de 2011 e de janeiro de 2012. Este estudo permite assim retirar conclusões sobre tendências, sendo feita uma análise global ao mercado laboral. São analisados temas centrais para esta problemática tais como o estado das relações laborais em Portugal; o estado das relações laborais nas Empresas Portuguesas; as relações laborais entre Sindicatos e Empregadores; os aspetos das relações e das práticas laborais que os Trabalhadores Portugueses consideram os mais importantes; e ainda a atuação das Empresas Portuguesas em matéria de Responsabilidade Social para com os Trabalhadores.

Em termos de resultados, no *Estudo Best Practices de Recursos Humanos de 2009*, este registou uma adesão de 19% das empresas, e – segundo os seus responsáveis – apontou indícios e conclusões que sustentam o princípio de que a gestão do capital humano tem o potencial de constituir uma fonte de vantagem competitiva no processo de criação de valor. Como principais conclusões destacam-se:

- Em Portugal, existe um caminho importante a percorrer na transição para uma gestão mais sofisticada das pessoas. Com efeito, verificou-se um índice global médio de utilização de *best practices* de aproximadamente 46% e um *gap* significativo face a *benchmarks* internacionais.
- Os setores mais avançados, do ponto de vista da implementação de melhores práticas são a Hotelaria e restauração (aproximadamente 74%), Equipamento de transporte e Água, eletricidade e gás (aproximadamente 71%). Os setores com pior posicionamento ao nível da utilização de melhores práticas são o Comércio de veículos automóveis (aproximadamente 14%), Distribuição

alimentar (aproximadamente 27%) e Construção (aproximadamente 31%).

- A maioria das empresas do estudo (cerca de 62%) persegue uma estratégia de negócio de diferenciação, focalizando-se na procura de fontes de vantagem competitiva que permitam assegurar uma resposta distintiva face aos seus principais concorrentes.
- A função de RH ocupa um papel maioritariamente de parceiro estratégico (em 74% das empresas), o que sugere um progressivo envolvimento da área de RH no suporte ao processo de criação de valor e na formulação estratégica.
- As características das empresas correlacionam posi-

vamente com o grau de utilização de melhores práticas, tais como natureza lucrativa e não lucrativa, número de anos de laboração e práticas salariais agressivas.

Além disso – e ainda segundo os responsáveis pelo Estudo – as empresas posicionadas no intervalo *Top 25%* de implementação de melhores práticas registam um índice de produtividade superior em cerca de 300.000 euros de vendas anuais/colaborador face às *Bottom 25%*. O índice de adoção de *best practices* permite prever em cerca de 13% e 4%, respetivamente, a margem de lucro e a produtividade das empresas.

Quadro 1

Principais Resultados do Estudo <i>Best Practices de Recursos Humanos de 2009</i>	Estudo 2009
Índice global médio de utilização de <i>best practices</i>	46%
Setor mais avançado, do ponto de vista da implementação de melhores práticas: hotelaria	74%
Função de RH com papel maioritariamente de parceiro estratégico	74%

Quadro 2

Globalmente, como classifica o estado das relações laborais em Portugal? (escolher apenas um)	janeiro 2010	julho 2010	janeiro 2011	julho 2011	janeiro 2012
Positivo	22,0%	21,8%	19,8%	16,5%	14,7%
Neutro	33,9%	28,1%	30,2%	34,3%	30,4%
Negativo	36,5%	43,3%	43,8%	42,4%	47,5%
Ns/Nr	7,6%	6,8%	6,2%	6,8%	7,4%
<b>TOTAL</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quadro 3

Dos seguintes itens relativos às relações laborais, indique os três que considera mais importantes para si (escolher os 3 principais)	janeiro 2010	julho 2010	janeiro 2011	julho 2011	janeiro 2012
Carreiras e sistemas de remuneração	11,9%	14,8%	13,5%	20,8%	19,4%
Comunicação e diálogo com os responsáveis da empresa	11,2%	16,0%	14,8%	19,4%	12,6%
Direitos de associação e liberdade sindical	7,0%	6,8%	2,5%	4,8%	5,3%
Direitos para mães e pais	8,6%	6,5%	4,9%	6,9%	6,2%
Horário de Trabalho	10,0%	7,2%	10,0%	9,3%	8,5%
Igualdade de oportunidades entre trabalhadores	15,9%	14,5%	12,5%	12,5%	15,4%
Não discriminação entre trabalhadores	9,0%	7,8%	8,5%	6,3%	7,4%
Saúde e segurança no trabalho	10,6%	10,0%	13,2%	8,5%	10,2%
Sistemas e complementos de reforma	6,2%	4,8%	5,6%	3,3%	3,7%
Tratamento positivo pelas chefias	7,7%	5,9%	8,2%	4,3%	6,5%
Tratamento positivo pelos colegas	1,9%	5,7%	6,3%	3,9%	4,8%
<b>TOTAL</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Em termos de outros resultados, e para o *Estudo Acerca do Estado das Relações Laborais em Portugal do OPBPL*:

- Em janeiro de 2012, 47,5% dos trabalhadores portugueses classificam como «negativo» o estado das relações laborais em Portugal. Este valor representa mais 11% em relação a janeiro de 2010.
- Dos aspetos das relações laborais, em geral, considerados mais importantes pelos trabalhadores portugueses em janeiro de 2012, continuam a ser as «carreiras e sistemas de remuneração» que surgem em primeiro lugar, com 19,4% de respostas. Recorde-se que em janeiro de 2010 era a «igualdade de oportunidades entre trabalhadores» que surgia em primeiro lugar, com 15,9% de respostas.

Trata-se aqui – e em conclusão – de dois Estudos cujos resultados permitirão, num futuro próximo, a continuada monitorização das boas práticas laborais em Portugal.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, P. P.**, *As Boas Práticas Laborais em Portugal*, Lisboa, RH Editora, 2012.
- CARRELL, M. et al.**, *Labor Relations and Collective Bargaining: Cases, Practice, and Law*, New York, Prentice-Hall, 2006.
- CRANE, A. et al.**, *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford, Oxford University Press, 2010.
- MCINTOSH, M. et al.**, *Living Corporate Citizenship*, London, Pearson, 2003.
- PHILLIPS R.**, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2003.
- SILVA, S. R.**, «*Elements of a sound industrial relations system*», ILO, Bangkok, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srseleme.htm>, 1998.

### WEBGRAFIA

- <http://opbpl.cies.iscte.pt/>
- <https://sites.google.com/site/bestpracticesrh/HOME>

# LIDERANÇA HUMANIZADA: HUMANOS GERINDO HUMANOS

Por: Arménio Rego; Miguel Pina e Cunha – Universidade de Aveiro; Nova School of Business and Economics

Fotografias: Plinfo Informação, Lda.

## APRECIAR LAVADORES DE PRATOS

Em 2010, o restaurante Noma, de Copenhaga, foi galardoado como o melhor do mundo (voltou a sê-lo em 2011), pela prestigiada lista S. Pellegrino. Alieu, de origem gambiana, lavador de pratos, não pôde comparecer à cerimónia de entrega do prémio, em Londres, por não ter conseguido obter atempadamente o visto de entrada no Reino Unido. Os companheiros presentes na cerimónia, incluindo o ilustre *chef* Rene Redzepi, envergaram então uma *T-shirt* com um largo sorriso de Alieu. A *T-shirt* acabou por se transformar numa espécie de ícone do Noma, podendo agora ser adquirida no restaurante.

O episódio evidencia um forte espírito de equipa e algo que é frequentemente negligenciado na vida organizacional: a atenção, a humanidade, a consideração pelo outro. Facilmente se entende que, em numerosas empresas (incluindo na maioria das portuguesas, onde a distância social/hierárquica entre o topo e a base é notável), a prática do líder do Noma é pouco plausível. Em muitas organizações, «lavador de pratos» algum tem

acesso a tamanho estatuto. O efeito perverso que daí pode advir para o desempenho das organizações e a produtividade do país não é negligenciável. O leitor compreenderá que Alieu jamais se comportará como *mero* lavador de pratos. Compreenderá também como o tratamento habitualmente concedido aos «lavadores de pratos» organizacionais se repercute em menor empenhamento destes ao trabalho e à organização – com perdas para as organizações e a produtividade de um país. A fraca afeição das empresas e dos seus líderes pelos «lavadores de pratos» organizacionais tem como consequência a fraca afeição destes pelas empresas e os seus líderes. Na vida organizacional, desamor com desamor se paga.



A afeição e a humanidade têm vindo a ser reconhecidas como virtudes importantes nos líderes. Têm proliferado *rankings* premiando empresas com práticas de gestão mais humanizada, incluindo em Portugal. James Autry [1] escreveu: «A boa gestão é, em grande medida, uma questão de amor. Se se sentir desconfortável com esta palavra, chame-lhe cuidado, porque a gestão correta envolve cuidar das pessoas, não manipulá-las». O major P.L. Townsend [2], da Marinha americana, também argumentou: «Talvez a coisa mais óbvia que a liderança e a afeição têm em comum é o ato de cuidar o bem-estar dos outros – um ato que é central a ambas. A afeição por alguém implica cuidar do bem-estar do outro, tanto físico como mental».

Peter Drucker [3] intitulou um artigo, publicado na *Harvard Business Review*, do seguinte modo: «Eles não empregados, são pessoas». Kouzes e Posner [4] consideraram que a afeição é a alma da liderança ética. Max DePree, fundador e ex-CEO do Herman Miller, nomeado pela revista *Fortune*, em 1992, para o *Business Hall of Fame*, argumentou que os líderes estão investidos da responsabilidade de cuidar do bem-estar e do sucesso dos empregados. Implementou práticas de participação dos empregados no capital da empresa, partilhando com eles a riqueza criada, numa época em que esta noção era revolucionária. E afirmou [5]: «A primeira responsabilidade de um líder é definir a realidade. A segunda é dizer obrigado. Entre as duas, o líder

deve ser um servidor ou devedor». Solomon [6] também argumentou: «O líder empresarial virtuoso cuida necessariamente das suas pessoas, do mesmo modo que um comandante militar bem-sucedido cuida das suas tropas».

O «insuspeito» Jeffrey Pfeffer [7, 8, 9], professor em Stanford, emérito académico e administrador de empresas, escreveu uma série de textos chamando a atenção para a necessidade de as empresas (a) «deixarem de ir aos bolsos» dos empregados, (b) lhes concederem benefícios que lhes permitam concentrarem-se no trabalho e não se dispersarem com preocupações de sobrevivência e saúde, (c) deixarem de espiar os empregados e, (d) de lhes criarem condições e tempo para fruírem a vida pessoal e familiar. Pfeffer, tem ainda argumentado que as preocupações com a sustentabilidade ambiental devem ter correlato em práticas sustentáveis de gestão de pessoas. Na sua perspetiva, o modo como as empresas gerem os colaboradores tem enormes implicações na sua saúde, pelo que devem ser responsabilizadas por práticas humanamente «poluentes». Tal como ocorre com a poluição ambiental, as empresas que descuidam a saúde dos colaboradores para reduzir custos acabam por impor externalidades que os contribuintes pagam (e.g., mediante o sistema nacional de saúde ou a segurança social) – pelo que devem ser chamadas a suportar tais custos.



## LIDERAR COM HUMANIDADE

Liderar com humanidade não significa infantilizar os colaboradores, nem encarar a vida organizacional como um paraíso celestial. Não equivale a promover a sentimentalidade lamuriante. Significa respeitar as pessoas e reconhecer-lhes o direito à liberdade, à dignidade, à autoestima e à felicidade. Representa a capacidade para ajudar, confortar e aceitar os colaboradores, e para desenvolver relacionamentos positivos com eles. Requer generosidade, levada a cabo com sensatez.

A investigação sugere que expressar atenção, afeição e zelo pelos outros é crucial para o sucesso da liderança. Ao atuar com humanidade, o líder suscita climas de confiança e estimula a adoção recíproca de comportamentos de empenhamento e dedicação por parte dos colaboradores. Fomenta comportamentos cooperativos e de entreaajuda no seio da equipa, assim gerando capital psicológico, social/relacional. Cria nos colaboradores energia revigorante e a disposição para se sacrificarem em prol da organização, se necessário. Permite que os membros da equipa experimentem segurança psicológica para tomarem iniciativa, serem criativos, assumirem os erros e aprenderem com os mesmos. Líderes humanos também promovem a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores, assim como a lealdade, a autoconfiança e a produtividade.

Líderes humanos são também mais respeitados e credíveis, se forem corajosos, prudentes, honestos e sábios. São ainda mais capazes de atuar como *coaches* e mentores, agindo como agentes desenvolvimentistas dos seus colaboradores. Bill George [10], ex-CEO da Medtronic (a maior fabricante mundial de instrumentos biomédicos como *pacemakers* e desfibriladores) argumentou que «liderar com o coração» é crucial para desenvolver relacionamentos frutuosos com os colegas e criar equipas com elevados níveis de conhecimento.

Ao contrário, líderes desumanos destroem a lealdade, o empenhamento e a dedicação dos colaboradores. Criam climas de medo que cortam a iniciativa e a criatividade dos membros da equipa. Induzem os colaboradores a adotar comportamentos retaliatórios (e.g., sonegar informação; furtar objetos; colocar «bananas» no caminho do líder e grãos na engrenagem organizacional; vandalizar as instalações da empresa; denegrir a imagem do líder junto de entidades importantes; boicotar decisões). Uma das consequências é o abandono da empresa pelos seus colaboradores mais competentes.

Líderes deficitários em humanidade podem ter colaboradores obedientes. Mas é muito provável que essa obediência seja cínica. Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam

de mais do que obediência – requerem empenhamento ativo, iniciativa e dedicação. Necessitam que as pessoas não se limitem a fazer o que está formalmente definido, se disponham a ir além das suas obrigações estritas e adotem os denominados «comportamentos de cidadania organizacional» (e.g., pronunciar-se favoravelmente acerca da organização e defendê-la; partilhar e ajudar quem está em dificuldades).

As virtudes da afeição e humanidade são as virtudes distintivas de empresas como a Southwest Airlines, a Kimberly-Clark e a DaVita [8, 9, 11]. A Southwest Airlines foi porventura a única empresa do setor a não despedir colaboradores após o 11 de setembro. A empresa tem uma cultura caracterizada por entreaajuda, alegria e forte dedicação ao serviço ao cliente. Há razões para supor que uma fonte deste tipo de culturas organizacionais reside na virtuosidade dos seus fundadores e líderes. Jim Parker, ex-CEO da Southwest Airlines, afirmou, a propósito da manutenção dos postos de trabalho [12]: «Claramente, não podemos continuar a fazer isto interminavelmente, mas estamos dispostos a sofrer alguns prejuízos, mesmo para a coação bolsista das nossas ações, de modo a proteger os postos de trabalho dos nossos colaboradores: [...] Queremos mostrar às pessoas que as valorizamos e que não estamos dispostos a fazê-las sofrer apenas para obtermos mais algum dinheiro no curto-prazo. Não dispensar pessoas gera lealdade. Gera um sentido de segurança. Gera um sentido de confiança». Por analogia: um país não faz *downsizing* dos seus cidadãos.

Segundo Csikszentmihalyi [13], a liderança deve aceitar que o bem-estar dos empregados está antes dos produtos, dos lucros e dos mercados. Do seu ponto de vista, poucos líderes terão adotado tão profundamente esse lema quanto Anita Roddick, fundadora e ex-CEO da Body Shop (23 de outubro de 1942 – 10 de setembro de 2007). Roddick assumiu que adorava os relacionamentos que tinha com os seus franchisados e empregados («os meus preciosos e adoráveis amigos»; «a minha família extensa»).

Importa notar que a gestão humanizada não é apenas relevante para gerir colaboradores. Também o é para gerir o relacionamento com outros *stakeholders*, designadamente clientes/consumidores. A farmacêutica Roche adotou procedimentos transparentes e justos quando teve que recolher, em 2007, embalagens de Viracept, um retroviral destinado a doentes com HIV [14]. Mas o tom comunicacional adotado com os pacientes foi deficitário na linguagem do cuidar, e a imagem da empresa ressentiu-se. Pedir desculpas e revelar empatia com o drama dos pacientes é, pelo menos, tão importante quanto a transparência, a justiça, a ética e a compensação material.

## A VIRTUDE ESTÁ NO MEIO

A liderança humanizada apenas pode ser considerada virtuosa se cumprir a regra de ouro: o meio-termo. A escassez de humanidade pode tornar o líder abrasivo, desrespeitador, invejoso, indiferente, egoísta e abusador, transformando a organização numa piscina de «testosterona». Mas o excesso de humanidade também pode ser perverso. Pode inibi-lo de tomar decisões difíceis, embora necessárias (e.g., aplicar uma sanção disciplinar; encerrar uma unidade organizacional). Pode retirar-lhe a imparcialidade necessária para implementar, com justiça, práticas e políticas organizacionais necessárias. Pode torná-lo excessivamente benevolente, passando a ser desrespeitado e alvo de pressões ilegítimas. O excesso de benevolência pode redundar num clima de permissividade, desresponsabilização e favoritismo – destruindo a cooperação, o sentimento de justiça e a confiança mútua. O excesso de afeição e humanidade pode também redundar num estilo de liderança paternalista – o que não deixa de ser uma forma (ainda que «humana») de menorezir os colaboradores e privá-los da liberdade de escolha e ação. Outro risco inerente à liderança humanizada é mais controverso: pessoas acostumadas a uma gestão humanizada podem reagir mais negativamente a práticas de gestão desconfortáveis (e.g., remoção de postos de trabalho; redução de benefícios) do que pessoas habituadas a práticas mais ásperas. A frustração de expectativas pode levar as pessoas a sentirem-se defraudadas. Naturalmente, esta não é razão suficiente para atuar com crueldade. Mas é um alerta para empresas com gestão humanizada. Estas empresas e os seus líderes devem consciencializar os seus colaboradores de que a vida organizacional tem momentos de luz e de escuridão. E devem preveni-los e prepará-los para as vicissitudes da escuridão.

A gestão humanizada não é imune a outros dilemas. Alexandre Soares dos Santos, presidente do Conselho de Administração do grupo Jerónimo Martins, assim o demonstrou aquando da grave crise económica que se abateu sobre a economia portuguesa. Em entrevista à RTP1, em 16 de abril de 2011, Soares dos Santos reconhecia a existência de furtos ocorridos nos seus supermercados, devido a carências alimentares. A empresa pretendia acudir ao drama, encontrando soluções humanas ajustadas. Mas o empresário e gestor também reconhecia o risco de, com tais medidas humanizadas, emergir o sentimento de impunidade a infrações. Liderar «com o coração» não é empreitada fácil nem cómoda.

## COMENTÁRIO FINAL

Líder algum consegue obter resultados sem a colaboração de outras pessoas. Desempenhos exemplares requerem equipas trabalhando numa atmosfera de confiança e cooperação. A humanidade dos líderes, desde que acompanhada de coragem, prudência, integridade e foco no desempenho, pode ser um poderoso alicerce para a construção de organizações mais saudáveis. Mas requer equilíbrio, sensatez e sagacidade. Organizações humanas feitas para humanos requerem uma gestão humanizada. Exigente mas virtuosa, como qualquer adulto compreenderá e exigirá.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] **AUTRY**, J. A., *Love and profit: The art of caring leadership*. New York, Avon Books, 1991.
- [2] **TOWNSEND**, P. L., *Love and leadership*. *Marine Corps Gazette*, February, 24, 1982.
- [3] **DRUCKER**, P. F., *They're not employees, they're people*. *Harvard Business Review*, February, 70-77, 2002.
- [4] **KOUZES**, J. M., & **POSNER**, B.Z., *Ethical leaders: An essay about being in love*, *Journal of Business Ethics*, 11, 479-484, 1992.
- [5] **DEPREE**, M., *Leadership in and art*. New York, Dell, 1989.
- [6] **SOLOMON**, R. C., *A better way to think about business*. New York, Oxford University Press, 1999.
- [7] **PFEFFER**, J., *The human equation: Building power by putting people first*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- [8] **PFEFFER**, J., *What were they thinking?* Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.
- [9] **PFEFFER**, J., *Building sustainable organizations: The human factor*. *Academy of Management Perspectives*, February, 34-45, 2010.
- [10] **GEORGE**, B., *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 2003.
- [11] **NIRENBERG**, J., *Leadership: A practitioner's perspective on the literature*. *Singapore Management Review*, 23(1), 1-34, 2001.
- [12] **CAMERON**, K., *Five keys to flourishing in trying times*. *Leader to Leader*, 55, 45-51, 2010.
- [13] **CSIKSZENTMIHALYI**, M., *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. New York, Viking, 2003.
- [14] **BAUMAN**, D., *Evaluating ethical approaches to crisis leadership: Insights from unintentional harm research*. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 281-295, 2011.

# AVISO



A *DIRIGIR* vai mudar.

A partir de junho vamos editar uma nova revista.

**ATENÇÃO:**

Se, na sequência do aviso anterior, **já nos enviou os seus dados atualizados não necessita de o voltar a fazer**. Já faz parte do *mailling* de assinantes da nova revista.

**Se ainda não o fez, esta é a última oportunidade. SE NÃO enviar os seus dados, DEIXARÁ de receber a revista.**

Para ser assinante da nova revista, e **se ainda não atualizou os seus dados**, deverá enviar:

Nome completo, número de assinante e morada

Para:

**diriformar\_revistas@iefp.pt**

Ou:

**Revistas *Dirigir* e *Formar*,  
Rua de Xabregas, n.º 52  
1949-003 Lisboa**

A nova revista continua a ser de distribuição gratuita.

# A DETERMINAÇÃO DOS CUSTOS — NA MICROEMPRESA

Por: J. M. Marques Apolinário – Economista, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

Ilustração: Plinfo Informação, Lda.

## 1. QUAL É O OBJETIVO?

Estabelecer preços de venda e/ou calcular as margens que decorrem para a empresa dos níveis de preço praticados no mercado.

Determinar os custos de atividade dos diferentes centros de custos. Comparar os custos efetivamente incorridos com os que se previa incorrer. Esta comparação pode ser efetuada por produto e/ou por centro de custos e desenvolve-se com o grau de pormenor que for tido por conveniente. Note-se que estamos aqui perante duas realidade diferentes:

- Custos incorridos são custos históricos, custos efetivamente suportados;
- Custos previstos são custos predeterminados, custos estimados ou orçados.

Convém anotar que os custos predeterminados, estimados ou orçados, podem ter uma base de apuramento meramente prática ou altamente técnica; neste caso, designam-se custos *standards* ou custos padrão.

## 2. COMO SE EFETUA?

O procedimento contabilístico que permite a determinação dos custos designa-se normalmente por contabilidade de custos ou, mais propriamente, por contabilidade analítica. Convém, contudo, notar que para determinar o custo de um centro de custos ou mesmo de um produto não é necessário dispor de qualquer sistema de contabilidade formal. Especialmente nas pequenas empresas, basta a determinação extracontabilística que consiste no simples cálculo dos custos, com a amplitude e a pormenorização que se deseje.



Mesmo nas empresas de maior dimensão, considera-se conveniente que a implementação do sistema de determinação dos custos e as progressivas fases de cálculo mais pormenorizado ou mais técnico se desenvolvam previamente pela via extracontabilística e, só após suficientemente testados os processos de cálculo e a fiabilidade dos elementos de base, se proceda então ao seu processamento contabilístico.

Por outras palavras, a empresa pode sempre tratar contabilisticamente os dados analíticos da sua atividade até uma desagregação suficientemente testada, e desenvolver extracontabilisticamente um tratamento mais desagregado em função das necessidades de gestão.

## 3. QUAIS OS MÉTODOS QUE GERALMENTE SE APLICAM?

No que se refere ao grau de integração dos custos, os métodos que se aplicam mais geralmente na determinação dos custos, são:

- Método de custeio total;
- Método de custeio direto.

## 4. MÉTODO DE CUSTEIO TOTAL

### Qual o seu objetivo?

Teoricamente, é determinar o custo completo de cada produto, na prática, consiste em apurar o seu custo de fabrico, ou custo industrial.

### Como se processa?

- Afetando ao custo de cada produto todos os consumos diretos ocorridos com a sua fabricação, valorizados aos correspondentes custos reais;
- Imputando ao custo de cada produto uma quota-parte dos gastos indiretos ou gastos gerais de fabrico, tanto variáveis como fixos, ocorridos durante o período de tempo a que a contabilização se refere.

Se a determinação dos consumos diretos e respetivos custos é, em princípio, fácil e bastante exata, já o cálculo dos gastos gerais de fabrico a imputar se tem de basear em critérios teóricos normalmente designados critérios de imputação racional. De rigor discutível, estes critérios podem introduzir importantes distorções nos custos apurados para cada produto, retirando-lhes conteúdo real, e podendo, por consequência, provocar graves erros no apuramento das margens e nas decisões de gestão.

Em que consiste o critério de imputação racional?

Consiste na determinação dos gastos gerais de fabrico a imputar a cada produto, implicando o seguinte:

- Determinar os gastos gerais de fabrico correspondentes ao período de contabilização (mês, trimestre, ano);
- Escolher uma base de repartição – por exemplo, quantidade (ou valor) das matérias-primas consumidas no período em questão, total de horas de trabalho (ou custo total) da mão-de-obra durante o mesmo período, ou ainda custo direto de fabrico de todos os produtos, igualmente reportados a esse período;
- Determinação de uma quota unitária (coeficiente de imputação), através do cálculo do quociente entre os valores referidos nas alíneas anteriores.
- Imputação ao custo de cada produto (ou lote) fabricado de um valor igual ao produto da quota calculada previamente pelo montante de unidades do elemento-base consumido no fabrico desse produto.

#### EXEMPLO 1: Imputação dos gastos gerais de fabrico aos produtos segundo o método de imputação racional de base única

Uma empresa que fabrica dois produtos, A e B, no mês X, registou os seguintes valores:

	Produto A	Produto B
Quantidades fabricadas	1 500	3 500
Horas de trabalho directo	187	113
<b>Custos directos:</b>		
Consumo de matérias primas	43 200 €	64 250 €
Mão-de-obra	2 175 €	3 390 €

Os gastos gerais referentes ao mês totalizaram 25 800 €

A base de imputação adotada para a repartição dos gastos gerais de fabrico é o número de horas de trabalho direto.

Então, segundo o critério de imputação racional, os gastos gerais de fabrico a imputar a cada produto seriam assim calculados:

Total dos gastos gerais de fabrico do mês		25 800 €
Total de horas de mão-de-obra direta	187+113 =	300 H
Coeficiente de imputação:	25 800 € / 300 H =	86 €/H
Gastos a imputar ao produto A	187 H x 86 €/H =	16 082 €
Gastos a imputar ao produto B	113 H x 86 €/H =	9 718 €

	Produto A	Produto B
<b>Custos directos:</b>		
Consumo de matérias primas	43 200 €	64 250 €
Mão-de-obra	2 175 €	3 390 €
Gastos gerais de fabrico	16 082 €	9 718 €
<b>Custo industrial</b>	<b>61 457 €</b>	<b>77 358 €</b>

Este critério, bastante simples na sua formulação, assenta no entanto de um pressuposto discutível – admitir que os gastos gerais de fabrico consumidos por cada produto são proporcionais aos respetivos tempos de mão-de-obra direta, hipótese tanto mais duvidosa quanto é certo que a mão-de-obra é um elemento de natureza variável enquanto os gastos gerais de fabrico, em geral, são custos de natureza fixa.

Para minimizar este inconveniente, em vez de uma única base de imputação, podem adotar-se bases múltiplas. Neste caso, repartem-se previamente os gastos gerais de fabrico por grupos de custos com certas afinidades, escolhendo-se para cada grupo a base de imputação mais conveniente (imputação de base múltipla).

#### EXEMPLO 2: Imputação dos gastos gerais de fabrico aos produtos segundo o método de base múltipla

As bases de imputação adotadas são:

- O número de horas de trabalho direto, para os gastos do grupo I;
- Os custos de matéria-prima, para os gastos do grupo II.

Os gastos gerais de fabrico do mês apresentam a seguinte classificação por grupos, em função das bases de imputação:

	Mês x	Grupo I	Grupo II
Gastos gerais de fabrico	€	€	€
Renda, seguro e manutenção das instalações	4 500		4 500
Limpeza e segurança	1 200		1 200
Gás e eletricidade	3 175	3 175	
Combustíveis e matérias subsidiárias	6 080	6 080	
Mão-de-obra indireta	10 225	6 345	3 880
Impostos e outros	620		620
<b>Total</b>	<b>25 800</b>	<b>15 600</b>	<b>10 200</b>

Portanto, considerando a respetiva base de imputação, a cada grupo de custos corresponde um coeficiente próprio, assim calculado:

#### Grupo I

Total dos gastos gerais de fabrico do mês		15 600 €
Total de horas de mão-de-obra direta	187 H+113 H =	300 H
Coeficiente de imputação (I)	15 600 € / 300 H =	52 €/H

#### Grupo II

Total dos gastos gerais de fabrico do mês		10 200 €
Custo das matérias primas consumidas	43 200 € + 64 250 =	107 450 €
Coeficiente de imputação (II)	10 200 € / 107 450 € =	0,095

Neste caso, o custo de fabrico de cada produto seria então:

	Produto A	Produto B
<b>Custos directos:</b>		
Consumo de matérias primas	43 200 €	64 250 €
Mão-de-obra	2 175 €	3 390 €
<b>Gastos gerais de fabrico:</b>		
Grupo I [187x52]; [113x52]	9 724 €	5 876 €
Grupo II [43200x0,095]; [64250x0,095]	4 100 €	6 100 €
<b>Custo industrial</b>	<b>59 199 €</b>	<b>79 616 €</b>

Os métodos e os critérios específicos para distribuir os custos gerais de fabrico variam de empresa para empresa. Em parte, isto é devido às diferenças de organização, mas pode ser também relacionado com o grau de rigor desejado pela gestão e com o tipo de registos existentes. A escolha de critérios particulares depende também do julgamento da pessoa encarregada dessa tarefa.

Verificando-se que os custos determinados pelo método dos coeficientes – de base única ou múltipla – se afastavam tanto mais da realidade quanto se iam avolumando os gastos gerais, reconheceu-se a necessidade e também a possibilidade de encontrar um método mais aperfeiçoado. Neste método, chamado das secções homogéneas, os gastos gerais são primeiramente repartidos pelos departamentos ou centros de atividade da empresa, permitindo assim uma nova ótica de controlo – por serviços, oficinas, armazéns, etc. – e só depois desta primeira repartição por centros de atividade se procede, então, à respetiva imputação aos produtos, em bases mais rigorosas porque realizada em função da atividade efetiva desses centros.

## 5. MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO

Neste método, o custo dos produtos considera exclusivamente o montante dos custos variáveis de produção, e de distribuição se for o caso, que o seu fabrico e venda implicaram; os custos fixos não se contabilizam como elementos do custo dos produtos mas como componentes negativas do resultado do período a que reportam.

Qual o seu objetivo?

- Simplificar a determinação do custo dos produtos.
- Evitar, no cálculo do custo dos produtos, as incorreções decorrentes da já referida falta de rigor de qualquer dos métodos utilizados na repartição dos gastos gerais.
- Evitar a sobrevalorização dos *stocks*.
- Adequar melhor a informação às necessidades de gestão.



## BÚSSOLA GEOECONÓMICA

# GLOBALIZAÇÃO VAI DESACELERAR



O aumento dos custos de combustíveis e dos riscos de transporte vai gerar, a prazo, um encurtamento das cadeias de valor e uma redução do comércio de longa distância. Isto significa que a lógica de racionalização económica vai infletir para realocização de muitas indústrias, bem como para a produção agrícola local. Com efeito, já existem muitos sinais que indicam esta tendência geo-económica. A seguir ao choque petrolífero de 2007-2008, muitas empresas começaram a repensar as suas cadeias de valor globais e algumas estão a regressar aos fornecedores locais. Os EUA estão a liderar esta tendência, cujos efeitos já se estão a fazer nota na descida lenta, mas continuada do desemprego. Nos últimos dois anos, têm surgido muitas novas fábricas de mobiliário, aço e de automóveis no mercado norte-americano.

Estas mudanças devem-se à preocupação dos lucros acionistas, pois os custos de transporte têm vindo a aumentar constantemente devido à estabilização do preço do barril de petróleo nos 80-100 dólares.

Por isso, os industriais estão a realocar a produção junto dos mercados consumidores ou fornecedores de matérias-primas. Por exemplo, a partir de 2008 a produção doméstica de aço nos EUA aumentou. Isto porque se passou a comprar o ferro diretamente ao Brasil, em vez de o exportar para as fundições chinesas e posterior reexportação como aço para os Estados Unidos.

Portanto, esta tendência emergente poderá contribuir não só para o ressurgimento do emprego industrial na Europa e em

### Tome Nota

- A globalização vai desacelerar a prazo devido ao aumento contínuo dos custos de transporte e também salariais na Ásia.
- Será mais competitivo produzir mais perto dos mercados-consumidores ou fornecedores de matéria-prima.
- Tão importante como exportar é também substituir importações de uma forma competitiva.
- Agricultura local, produção de energia descentralizada, conservação de água e regimes de gestão cooperativa territorial são nichos de oportunidade a prazo.

# RADAR GLOBAL

Portugal, mas também a redinamização da produção agrícola local, bem como da energética de base renovável e fóssil. O aumento do custo do transporte motiva a substituição de importações, bem como a constituição de redes de negócio locais e regionais, devido à maior proximidade territorial. A título de exemplo, atualmente, muito do fornecimento agrícola na cidade de Xangai é oriundo das faixas de terreno suburbano. Esta tendência geoeconómica desvela a prazo novas oportunidades para a criação de emprego em Portugal por via da substituição de importações. Ou seja, tão importante como exportar é conseguir ser o mais autossuficiente possível. E no caso português, as soluções que permitam uma maior eficiência e autonomia no consumo de recursos terão muito mercado.



## KNOWLEDGE TRACKER

# GESTORES INTELIGENTES, COM EMOÇÕES

Os anos 1990 deram o pontapé de saída para um regresso das «emoções» à ribalta. Desde então, passaram a estar na ordem do dia dos grandes gurus do *marketing*, da gestão e dos recursos humanos. Esquecidos durante décadas tanto na vida como no trabalho, os aspetos afetivos e emocionais conheceram um novo interesse com o célebre livro *O Erro de Descartes* do neurologo luso-americano, António Damásio.

Um ano depois apareceu o ainda mais conhecido *best-seller* de Daniel Goleman, *Inteligência Emocional*. Esta nova «inteligência» passava agora a referir-se, grosso modo, a uma capacidade de dominar e canalizar inteligentemente as suas próprias emo-

**Veja os sinais desta tendência em:**

**Efeitos do custo de transporte na globalização:**

<http://mid.tamu.edu/614/Unit6/oil.pdf>

**Agricultura urbana na China:**

<http://blogs.worldwatch.org/nourishingtheplanet/farming-the-cities-feeding-an-urban-future-urban-agriculture-urban-farm-press-release/>

[http://www.chinadaily.com.cn/china/2010-12/06/content\\_11655160.htm](http://www.chinadaily.com.cn/china/2010-12/06/content_11655160.htm)

Por: Ruben Eiras – Especialista em inteligência competitiva, inovação e geopolítica da energia; [reiras@gmail.com](mailto:reiras@gmail.com)

Fotografia: Cedida pelo autor

ções bem como de compreender as emoções alheias, de forma a obter os melhores resultados em cada situação com o menor dispêndio de energia possível.

Desde então, o conceito nunca mais passou de moda. E compreendeu-se que, numa empresa, nem sempre o trabalhador ou o chefe com um melhor «QI» ou «Quociente Intelectual» é necessariamente aquele com o melhor «QE» ou «Quociente Emocional». Ou seja: nem sempre o melhor «técnico» é forçosamente o melhor «gestor» no sentido total da palavra: gestor de recursos, de tempo, de situações e de pessoas.

Trata-se de uma noção que parece hoje óbvia para muitos ges-

# RADAR GLOBAL

tores. Mas que era quase totalmente desprezada até há algum tempo atrás, e que ainda hoje suscita as gargalhadas de muitos dirigentes. Resultado: um paternalismo obsoleto e arrogante, uma incapacidade de aproveitar o potencial criativo dos seus colaboradores, a corrosão da confiança no seio das equipas. Tudo contribuindo para um desempenho das empresas inferior àquele que seria possível.

A inteligência emocional tem dado origem a toda uma miríade de produtos de consultoria com bastante saída no mercado, relacionados com os temas da liderança, da gestão de conflitos, da motivação de trabalhadores, etc... Inclusive toda uma série de testes quantitativos têm vindo a ser propostos, como o teste de Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT), baseado numa série de questões sobre resolução de problemas, ou o mais recente «Trait El Model», concebido em 2007 pelo psicólogo britânico K.V. Petrides e seus associados, que procura identificar e medir alguns traços do personalidade típicos de pessoas emocionalmente «inteligentes».

Importa, contudo, referir que estes testes quantitativos não têm sido isentos de contestação. O carácter subjetivo dos indicadores, a pouca utilidade em termos de previsão de resultados e de comportamentos, contam entre os reparos feitos pelos críticos, que sublinham que estes testes, refletem mais habilidades de conformismo do que um verdadeiro *know-how* emocional.

Mas as críticas não mais fazem que reafirmar quão complexa e incontornável é a inteligência emocional para o sucesso no mundo dos negócios. Sobretudo em tempos de crise. Por isso mesmo, o tema foi retomado pelo prestigiado publicitário francês Jacques Séguela no seu mais recente livro *Génération Q.E.* (em parceria com Christophe Haag), onde preconiza cinco grandes princípios fundamentais de uma gestão alternativa emocionalmente «inteligente» para o século XXI:

## AUDÁCIA

Explorar o potencial emocional dos colaboradores para potenciar a sua criatividade, e a procura de caminhos inovadores, deixando para trás o discurso da «competição» e das «quotas de mercado».

## ÉTICA

Num mundo onde esta escasseia mais a cada dia que passa, a transparência terá cada vez mais eco junto de superiores, colegas, subordinados e clientes, bem como uma preocupação genuína pelo bem coletivo.

## INTERATIVIDADE

Fim do paternalismo, e a aurora da «empresa republicana». Já não bastará ao chefe ser nomeado pelo seu conselho de administração, ser-lhe-á preciso ainda passar ainda pelo crivo do seu corpo de colaboradores, que o julgarão e legitimarão como líder.

## PAIXÃO

Cada vez mais um discurso autêntico, mais orientado para a motivação e menos orientado para os diagnósticos frios e distanciados.

## OTIMISMO E VALORES

Fim ao pessimismo e ao imobilismo, os novos chefes deverão demonstrar um carisma federador, transmitir um sentido de missão que ultrapassa as fronteiras da sua empresa.

Enfim, a importância da inteligência emocional para os empresários de hoje e de amanhã pode resumir-se a uma frase de Carlos Ghosn, o prestigiado patrão da Renault-Nissan: «O gestor muito mole e o gestor muito duro, são duas catástrofes».

### PARA SABER MAIS:

**HAAG C. & SÉGUELA J.**, *Génération Q.E.: Le quotidien émotionnel, arme anticrise*, Pearson Education, Paris, 2009.

**GOLEMAN, D.**, *Emotional intelligence*, New York, Bantam Books, 1995.

**DAMÁSIO, A.**, *Descartes' Error*, Avon Books, New York, 1994.

Por: Pedro Mendes Santos – Especialista em gestão estratégica;  
pedrofmsantos@gmail.com

## **Disse sobre gestão**

«Trate as pessoas como se elas fossem  
o que poderiam ser porque, assim,  
as ajudarás a se tornarem  
aquilo que são capazes de ser.»

**Goethe**

«Diz-me, e eu esquecerei;  
Ensina-me e eu lembrar-me-ei;  
Envolve-me, e eu aprenderei.»

**Autor desconhecido**

«Não devemos ter medo dos confrontos.  
Até os planetas se chocam e do caos  
nascem as estrelas.»

**Charles Chaplin**

«Três classes de pessoas infelizes:  
As que não sabem e não perguntam,  
as que sabem e não ensinam  
e as que ensinam e não fazem.»

**V. Beda**

«Corrigir, ajuda;  
encorajar, ajuda ainda mais.»

**Goethe**

# ERGONOMIA A CIÊNCIA DO BEM-ESTAR

Por: Fernanda Fernandes – Técnica Superior, IEFP, I.P.

Ilustrações: Paulo Cintra



A ergonomia é uma ciência multidisciplinar que usa conhecimentos das várias ciências tais como: anatomia, antropometria, biomecânica, fisiologia, psicologia, entre outras.

Este é um tema muito vasto sobre o qual poderíamos encher páginas e páginas e que, felizmente tem tido cada vez mais adeptos e especialistas preocupados em estudar e solucionar as doenças que surgem do relacionamento entre o Homem e o seu trabalho, equipamento e ambiente.

O trabalho repetitivo pode levar a *Lesões por esforços repetitivos* (L.E.R.), ou *Lesões músculo-esqueléticas associadas à ocupação* (LMEAO). Este tipo de lesão foi elevado à categoria de doença profissional pela Organização Mundial de Saúde. São definidas por alguns autores como «doenças músculo-esquelética dos membros superiores, ombros e pescoço, causadas pela sobrecarga de um grupo muscular particular, devido ao uso repetitivo ou pela manutenção de posturas contraídas, que resultem em dor, fadiga e declínio no desempenho profissional». Já nos Estados Unidos, utiliza-se com frequência os termos «*Cumulative Trauma Disorders*» (CTD) e «*Repetitive Trauma Disorders*» (RTD) e são denominadas como «*lesões do tecido mole devidas a movimentos e esforços repetitivos do corpo*» (Armstrong, 1986).

Neste artigo irei apenas centrar-me nas questões ergonómicas no posto de trabalho – no escritório, procurarei de forma simples e resumida dar conta dos principais erros de postura que cometemos quando estamos a trabalhar sentados e apresentar sugestões relativas a uma postura correta.

No posto de trabalho temos diversos «vícios» que, acumulados ao longo dos anos, trazem problemas de saúde sem que, muitas das vezes, as relacionamos com as más posturas ergonómicas, tais como:

- Dores lombares e cervicais, por compressão mecânica;
- Alteração das curvaturas normais da coluna;
- Dores de cabeça permanentes;
- Frio, pela vasoconstrição, que pode levar à má circulação;
- Embate nas ombreiras das portas, secretárias entre outros;
- Perda de força dos músculos que suportam a coluna;
- Maior sobrecarga, sobre os discos intervertebrais e ligamentos;



- Contração muscular constante;
- Dores corporais constantes dado que as posturas estáticas do corpo durante o trabalho levam a uma deficiente irrigação sanguínea do músculo e à produção de ácido láctico que estimulam os recetores da dor.

Muitas destas «queixas» resultam de erros de postura que a seguir irei apresentar.

### ERROS COMUNS

A postura adotada depende não só do *design* da cadeira, mas também de outros fatores, tais como:

- A altura e a inclinação do assento;
- A configuração e inclinação do encosto;
- A presença de outros tipos de suporte;
- A forma habitual de um indivíduo se sentar e o tipo de atividade que realiza nesta posição.

Podem distinguir-se três tipos de posturas sentadas sendo que, de uma forma geral, na posição sentada, a pressão sobre o disco intervertebral é superior à posição de pé.

A postura sentada *Posterior* é a mais comum e a que origina mais problemas, isto porque, quando o indivíduo assume esta postura, a bacia roda para trás, inverte a sua curvatura normal deixando o trabalho muscular de ser normal, são os seus ligamentos

que passam a suportar o corpo, ficando estirados e causando dor, fadiga e tensão muscular. Também a pressão exercida nas vértebras e discos, associada ao relaxamento dos músculos que estabilizam o tronco (abdominais e extensores da coluna) pode conduzir a outro tipo de lesões, como as lesões no disco (hérnia discal), causadora de dores mais intensas.

De seguida apresentam-se as principais regras ergonómicas para uma postura correta e que permitem atenuar os efeitos no nosso corpo resultante das horas que trabalhamos à secretária.

### REGRAS PARA UMA CORRETA POSTURA QUANDO SE TRABALHA SENTADO

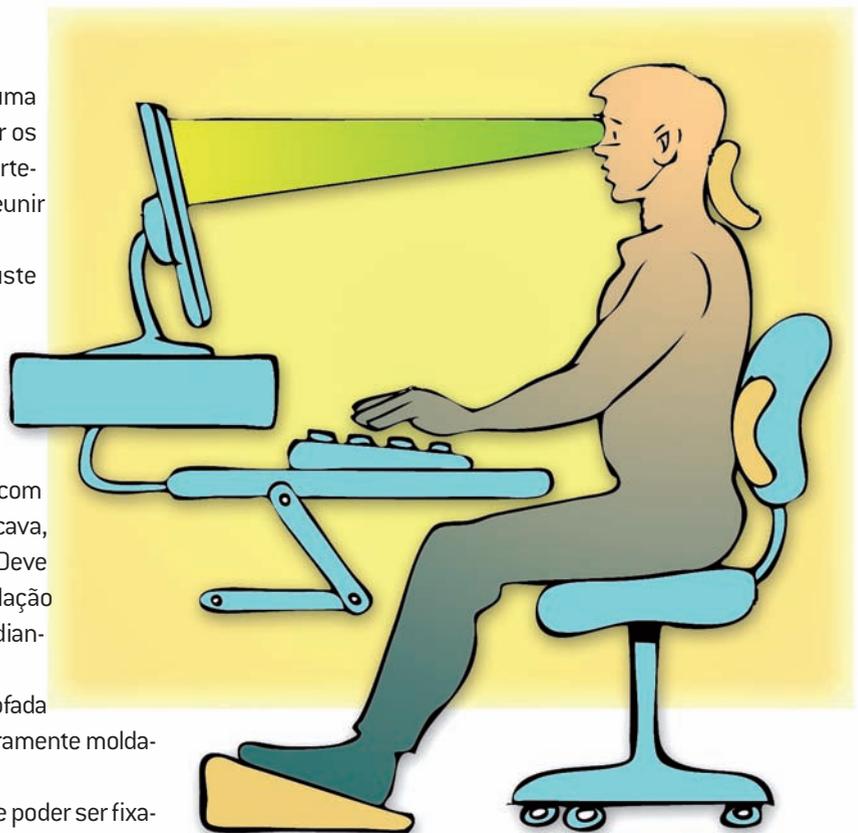
Uma correta postura sentada permite que as suas costas cumpram o seu papel, ou seja, sejam elas a suportar o peso do seu corpo.

Para proteger as costas, mantendo uma postura correta, deve manter as 3 curvaturas naturais da coluna vertebral, conforme pode ver nas figuras.

Nesta posição, os músculos do tronco estão relaxados por não haver necessidade de estabilizar o corpo.

### COMO ESTAR SENTADO

- As cadeiras de trabalho devem permitir uma posição sentada cómoda, de forma a aliviar os músculos das costas e os discos intervertebrais. As cadeiras mais indicadas devem reunir as seguintes características:
  - ✓ giratórias, cuja altura permita um ajuste entre os 42 e os 55 cm;
  - ✓ estáveis, não deslizar, nem tombar e permitir ter os pés bem apoiados no chão, mantendo os seus joelhos alinhados com as ancas;
  - ✓ o assento da cadeira deve ter uma base, com cerca de 40/40 cm, ligeiramente côncava, mas completamente moldável ao corpo. Deve ser dotado de um dispositivo de regulação que permita pequenas inclinações para diante e para trás;
  - ✓ deve ter apoio lombar em forma de almofada com uma altura de 10 a 20 cm e ser ligeiramente moldado na parte superior;
  - ✓ o espaldar da cadeira deve ser inclinável e poder ser fixado na posição desejada.



- Não se incline para a frente, nem se deixe escorregar na cadeira.
- Não se sente em cadeiras demasiado altas ou que estejam demasiado longe do seu local de trabalho, obrigando-o(a) a arquear as suas costas.
- Partindo do princípio que é mais fácil ajustar a altura da cadeira do que a da mesa, recomenda-se a utilização de apoio de pés, o qual deve ter:
  - ✓ área suficiente para um posicionamento confortável e estar regulado (em altura e inclinação) de acordo com a estatura e características do posto de trabalho;
  - ✓ em conta o comprimento das pernas, devendo por isso ser adaptável às necessidades de cada um;
  - ✓ no mínimo 40 cm de largura, 30 cm de profundidade, inclinação de 0º a 20º e a possibilidade de regulação da altura de 15 cm;
  - ✓ um revestimento em material anti-deslizante.
- Se trabalha muitas horas no computador, deve colocar o monitor de forma a que os seus olhos estejam dirigidos para a parte superior do ecrã, mantendo a cabeça direita;



- Ajuste o teclado de maneira a que os seus punhos e mãos estejam direitos quando escreve.
- Certifique-se que os seus ombros e cotovelos estão relaxados.
- Se tiver dificuldade em manter os punhos e mãos esticados enquanto escreve, utilize um apoio para o teclado.
- Se estiver a datilografar documentos utilize um suporte colocando-o à mesma altura do seu monitor de forma a manter a sua cabeça direita.
- Para utilizar em simultâneo o telefone e o computador use auscultadores e microfone.
- Utilizar uma almofada para o rato do computador, de forma a diminuir a fricção, aliviando assim o esforço necessário;
- Alternar posturas, nomeadamente:
  - ✓ variando a inclinação do encosto;
  - ✓ alternando a postura sentada com a postura de pé;
  - ✓ alternando o trabalho com ecrãs com outro trabalho administrativo;
  - ✓ fazendo pausas de 5 a 10 minutos por cada hora e meia de trabalho contínuo com ecrãs.

Dê mais importância aos seguintes aspetos:

- Colocar as costas da cadeira mais na vertical, diminuindo a pressão sobre a coluna ou seja cerca de 110º (valor correspondente ao ângulo entre o assento e as costas da cadeira);

- A cadeira deve ter o apoio lombar da ordem dos 50 mm de forma a manter a lordose (curvatura) fisiológica;
- Movimentar-se em segurança quando está sentado, rodando a cadeira, não o tronco;
- Baixar-se lentamente e com apoio;
- Mudar de posição com frequência.

Mesmo as posturas mais corretas devem ser alteradas em curtos espaços de tempo, pois a contração muscular estática, mantida por longos períodos, conduz ao desconforto, fadiga e, posteriormente, a lesões por esforços repetidos.

Para diminuir este efeito deve:

- Encoste-se bem às costas da sua cadeira.
- Alternar a posição de sentado com a posição de pé, diminuindo assim a pressão sobre o disco e as suas vértebras e reduzindo a atividade muscular, mantendo a postura correta;
- Se a sua ocupação tiver atividades repetitivas, faça breves períodos de pausa;
- Pequenas pausas durante o período de trabalho são fundamentais na prevenção da fadiga;
- As pausas possibilitam aumentar a velocidade da recuperação dos músculos, tendões e articulações e minimizar o carácter repetitivo e monótono do trabalho;
- Utilizar as pausas regulares para executar o seu programa de exercícios;

## PROGRAMA DE EXERCÍCIOS



Saliento ainda que as condições ambientais são também muito importantes para o bem-estar dos trabalhadores e para a produtividade. Assim há que atender à temperatura, à iluminação, ao barulho e à ventilação. Em casos extremos, um ambiente inadequado no escritório pode causar desconforto e, no limite, doenças.

Em resumo, a ergonomia exerce um papel importante na divulgação e implementação de soluções corretivas ao nível do ambiente, máquinas e equipamentos, favorecendo medidas de prevenção que facilitam procedimentos de trabalho mais seguros que visam promover um aumento de produtividade, em consonância com o bem-estar físico e psicológico do ser humano.

Como alguém disse:

«Ergonomia é a ciência do conforto humano, a busca do bem-estar, a promoção da satisfação no trabalho».

Devemos ter sempre presente que o baixo nível de «resistência» muscular e uma diminuição geral da capacidade física aumentam o risco de desenvolvimento de lesões músculo-esqueléticas associadas à ocupação (LMEAO) e uma postura correta permite que as costas cumpram o seu papel, ou seja, a o de suportar o peso do corpo.

Também na condução automóvel devem ser tidos em linha de conta determinados aspetos ergonómicos, nomeadamente:

- Chegar o banco do carro para a frente de forma a conseguir manter os joelhos alinhados com as ancas, se a sua ocupação exige passar muito tempo a conduzir;
- Sentar-se direito, com as costas bem encostadas no banco, utilizando um apoio lombar e mantendo as duas mãos no volante;
- Não conduzir muitas horas seguidas;
- Beber muita água.





# OBSERVATÓRIO ECO-INOVAÇÃO

## TENDÊNCIAS EM FOCO

### TENDÊNCIA 1

#### Exército energeticamente eficiente

O setor militar é uma das maiores fontes de inovação e o campo energético não é exceção. Com efeito, foi a marinha britânica que substituiu o carvão pelo petróleo na sua Armada na 1.ª Guerra Mundial e foram as Forças Armadas dos EUA que introduziram a energia nuclear como fonte de propulsão para os submarinos na segunda metade do século xx. Atualmente, o exército americano está a operar uma revolução gradual nas fontes energéticas das suas forças terrestres, marítimas e aéreas. Está a ser introduzido biocombustível nos três ramos militares, bem como as energias eólicas e solar estão a ser utilizadas para alimentar acampamentos e unidades móveis. É que quanto maior autonomia energética uma força militar possuir, menos vulnerável ficará, porque não está dependente de fontes de energia que não controla.

#### Para saber mais:

<http://www.forbes.com/sites/amywestervelt/2012/02/06/why-the-military-hates-fossil-fuels-part-two-alternatives/>  
<http://feeds.importantmedia.org/ffr/IM-cleantechnica/ff3/iK8HVeyUPs/>  
[http://feedproxy.google.com/ffr/Greenbuzz/ff3/gA\\_6HCaG5IM/army-looks-cloud-computing-trim-it-bootprint](http://feedproxy.google.com/ffr/Greenbuzz/ff3/gA_6HCaG5IM/army-looks-cloud-computing-trim-it-bootprint)



### TENDÊNCIA 2

#### Casas energeticamente inteligentes

A energia é uma das maiores fontes de eco-inovação atualmente. Isto porque, a par da alimentação e da água, é um dos recursos que mais afetado será pela escassez gerada pelo aumento da procura a nível global. Neste plano, o aumento da utilização inteligente da energia nas habitações será uma das maiores fontes de oportunidades de negócio para os ecoprodutos. Aqui ficam alguns exemplos:

- A cadeia IKEA acabou de lançar para a primavera/verão uma linha de iluminação exterior que é alimentada por energia solar e também eólica.

#### Veja em:

<http://inhabitat.com/ikea-launches-new-solvinden-wind-and-solar-powered-outdoor-lights/>

- Uma empresa de arquitetura francesa criou um conceito de construção que usa a circulação natural do vento para refrescar as casas em ambientes quentes e húmidos, dispensando assim o ar condicionado

#### Consulte em:

<http://inhabitat.com/betillon-dorval-borys-anabatic-office-makes-use-of-natural-winds-to-keep-cool-in-a-hot-humid-climate/>

- Um grupo de investigadores da Universidade do Minho criou um novo material que, quando misturado com a argamassa, modela a inércia térmica, para que a habitação aqueça no inverno e arrefeça no verão.

#### Saiba mais em:

<http://www.agenciafinanceira.iol.pt/economia-nacional/frio-calor-ar-condicionado-universidade-do-minho/1323524-5205.html>

- As aplicações que permitam utilizar água reciclada de uma forma inteligente terão muita procura no mercado

#### Explore dez conceitos em:

<http://www.ecofriend.com/ways-recycled-water.html>

## TENDÊNCIA 3

## Têxteis sustentáveis

A indústria têxtil é uma das grandes utilizadoras de água e de químicos derivados do petróleo. Por isso, implementar uma estratégia de eco-inovação não só trará benefícios a nível de redução de custos, como também poderá ser utilizada como arma de marketing na diferenciação do produto:

- Por exemplo, a Nike já está a introduzir uma nova técnica de tingimento de tecidos que não utiliza água.

## Veja como em:

<http://feedproxy.google.com/ffr/Greenbuzz/ff3/K6iMAW8Rbl4/color-it-green-nike-adopt-waterless-textile-dyeing>.

- Cientistas japoneses criam um substituto biológico para o poliéster.

## Conheça em:

<http://inhabitat.com/world%E2%80%99s-first-renewable-bio-based-polyester-developed-by-japanese-scientist/>

- Investigadores da Universidade do Texas desenvolveram um têxtil resistente a fogo com base em componentes renováveis.

## Saiba mais em:

<http://inhabitat.com/scientists-develop-nontoxic-flame-resistant-fabric-from-renewable-ingredient>



# BANCO DE IDEIAS VERDES

**Reter o calor para cozinhar**

Cozinhar é uma das maiores fontes de poluição e de consumo energético. Uma empresa sul-africana lançou no mercado um dispositivo simples que permite poupar até 30% na fatura de energia: basta aquecer a panela no fogão até ao ponto de fervura e colocá-la fechada no Wonderbag, um saco de retenção de calor, para realizar o resto da cozedura.

## Veja como em:

<http://feedproxy.google.com/ffr/springwise/ff3/15hKXTXzMzY/>

**Eco frigorífico**

Um dos eletrodomésticos que consomem mais energia é o frigorífico. Uma equipa de estudantes das Universidades de Berkeley e da Universidade Nacional Autónoma do México criaram um eco frigorífico que permite cortar 40% do consumo médio atual.

## Conheça mais em:

<http://feedproxy.google.com/ffr/Greenbuzz/ff3/hF9Ys4pA9oM/grad-students-design-ecofridge-uses-40-less-energy>

**Um oleado feito de batata**

Uma empresa espanhola criou um oleado fabricado a partir de bioplástico derivado de batatas. Quando chegar ao final do ciclo de vida de utilização, o utilizador pode enterrá-lo com sementes, podendo ser assim ser usado como fertilizante.

## Pode comprar em:

<http://www.equilicua.com/>

Por: Ruben Eiras – Especialista em inteligência competitiva, inovação e geopolítica da energia; reiras@gmail.com

Fotografia: Cedida pelo autor



### CRISE ECONÓMICA AFETA VIDA DOS EUROPEUS

Mais de 85% dos portugueses admitiram estar a sentir o efeito da crise económica, metade dos quais de forma muito significativa, refere um estudo do Euro barómetro, intitulado «Os europeus e a crise», encomendado pelo Parlamento Europeu. Cerca de metade dos cidadãos europeus inquiridos afirmou conhecer alguém que perdeu o emprego devido à crise. Este inquérito do Eurobarómetro revela igualmente que mais de um quinto dos europeus têm um familiar que perdeu o emprego, registando Portugal nesta questão uma percentagem superior, com 28% do total dos inquiridos.

### TRABALHAR APÓS A IDADE DA REFORMA

27% dos cidadãos portugueses que responderam a outro inquérito realizado pelo Euro barómetro revelaram estar disponíveis para continuar a trabalhar depois da idade da reforma. No conjunto dos 27 Estados-membros da União Europeia (UE) esse valor sobe para 33%.

Por outro lado, em relação a um possível aumento da idade da reforma, a maioria dos portugueses (73%) recusa claramente essa hipótese (60% no conjunto de países da UE), tendo manifestado opinião favorável apenas 17% dos inquiridos (33% no conjunto da UE).

### TAXAS DE COFINANCIAMENTO AUMENTAM

O Parlamento Europeu aprovou o aumento das taxas de cofinanciamento para os fundos da UE destinados aos seis países mais afetados pela crise económica, podendo agora ir até aos 95%. As novas medidas, que estarão em vigor até ao final de 2013, irão diminuir a contribuição nacional de Portugal, Irlanda, Grécia, Roménia, Letónia e Hungria em projetos que reforcem a competitividade, o crescimento e o emprego.

### DESEMPREGO JOVEM PENALIZA PAÍSES EUROPEUS

A elevada taxa de desemprego entre os jovens europeus representa um custo de dois mil milhões de euros por semana aos 27 Estados-membros da UE, cerca de 1% do seu Produto Interno Bruto. A estimativa integra uma nova proposta da Comissão Europeia para a promoção do emprego entre os jovens até aos 25 anos.

Existem atualmente cinco milhões de jovens desempregados na UE, estando 7,5 milhões, com idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos, simultaneamente fora do mercado de trabalho e do sistema de ensino ou formação.

### CARTEIRA PROFISSIONAL EUROPEIA

A Comissão Europeia propôs a criação de uma carteira profissional a nível europeu que reconheça a qualificação em todo o território da UE. O documento será disponibilizado de acordo com as necessidades expressas pelos diferentes setores profissionais, assumindo a forma de um certificado eletrónico.

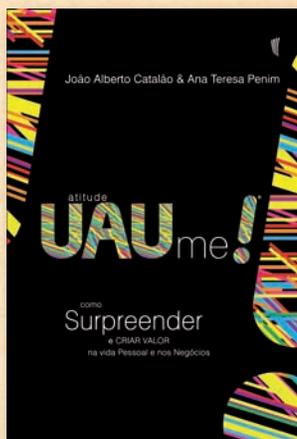
«A proposta apresentada no domínio das qualificações profissionais dá resposta à necessidade de se dispor de um sistema harmonioso de reconhecimento das qualificações para encorajar a mobilidade dos profissionais em toda a Europa», salientou o comissário para o Mercado Interno e Serviços, Michel Barnier.

### DEPÓSITOS BANCÁRIOS COM GARANTIA DE PROTEÇÃO ATÉ 100 MIL EUROS

Os depósitos nas instituições de crédito em Portugal vão manter a garantia de proteção até 100 mil euros por depositante. A transposição de uma diretiva europeia vem assegurar que esta proteção, através do Fundo de Garantia de Depósitos, passe agora a assumir um carácter permanente. Recorde-se que a aprovação desta diretiva procurava harmonizar, a nível europeu, os limites dos vários sistemas nacionais de garantia de depósitos.

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Investigador. Consultor Sénior (UE/DG COMM/Team Europe).

# Livros a Ler



## ATITUDE UAUME!

*Atitude UAume!*<sup>®</sup> – um conceito inovador a nível mundial para surpreender e criar valor na vida pessoal e nos negócios.

Surpresa, Criatividade, Energia, Experiência Arrebatadora, Gratidão, Gratividade, Valor, são palavras que caracterizam, e dão vida, ao conceito inovador «Atitude UAume!<sup>®</sup>», onde os autores deste recente livro, se mostram conscientes de que o contexto socioeconómico mudou e de que é preciso adotar novas atitudes e comportamentos.

É propósito deste conceito inspirar empresários, educadores, políticos, jornalistas, líderes, famílias e todos aqueles que contribuem para que as sociedades encontrem novas, oportunas e criativas soluções, para enriquecer o seu potencial de interação e transformação.

João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim, criadores do conceito «Atitude UAume!<sup>®</sup>», defensores acérrimos de que «a partilha é a alma da vida e dos negócios!», dão corpo a mais este conceito, através desta obra que constitui a primeira peça de uma caminhada inédita em Portugal, no domínio da mudança de atitudes no contexto pessoal e dos negócios!

O livro «Atitude UAume!<sup>®</sup>» conta com contributos inéditos de reputadas personalidades de diferentes áreas como Adriano Moreira, António Barreto, Tiago Torres da Silva, Aires do Nascimento, Fátima Perloiro, Bruno Bobone, Peter Villax, Manuel Miguéns, Isabel Carvalho.

O conceito «Atitude UAume!<sup>®</sup>» tem um site oficial ([www.uaume.com](http://www.uaume.com)) e presença ativa nas redes sociais, nos quais acolhe testemunhos dos mais variados quadrantes da sociedade portuguesa e internacional.

Mais informações em: [uaume@uaume.com](mailto:uaume@uaume.com).



## INOVAÇÃO, DECISÃO E ÉTICA

As inovações tecnológicas emergem a um ritmo vertiginoso provocando profundas transformações em tudo aquilo que nos rodeia. A mudança, para além de tecnológica, é também cultural.

Quase todos os aspetos da vida humana são por ela influenciados: está presente no trabalho, no lazer na educação e, gradualmente, vai-se tornando parte determinante da vida na sociedade moderna, alterando-a e modelando-a.

Porém, do mesmo modo que se deve evitar uma estratégia de não desenvolvimento tecnológico que pode conduzir a um empobrecimento, o desenvolvimento da ciência e das tecnologias só deverá ser aplicado com o objetivo de contribuir para aumentar o bem-estar e a felicidade individual e coletiva das pessoas.

Esta obra, inserindo-se nesta última perspetiva, apresenta aos gestores das organizações os elementos conceptuais e instrumentais sobre inovação, decisão e ética, a integrar nas suas estratégias de desenvolvimento e competitividade de modo a que tenham sucesso no futuro.

Ao abordar áreas geralmente tratadas separadamente, os autores, convictos do facto de que nos negócios o papel do ser humano é fundamental, sustentam que nas organizações não deve subsistir a afirmação disjuntiva «ou isto ou aquilo», mas imperar, por exigência da dignidade humana, a afirmação imperativa «isto e aquilo».

Para além dos gestores, pela estrutura e narrativa adotadas, esta obra dirige-se e servirá também como elemento de suporte pedagógico aos estudantes universitários nas unidades curriculares com conteúdos programáticos afins às temáticas da inovação, decisão e ética.

### Ficha técnica

Título: *Atitude UAume!*<sup>®</sup>

Autores: Ana Teresa Penim e João Alberto Catalão

Editor: SmartBook

N.º de páginas: 323

À venda nas livrarias

### Ficha técnica

Título: *Inovação, Decisão e Ética*

Autores: José Eduardo Carvalho, José Álvaro Assis Lopes e Cassiano Maria Reimão

Editor: Edições Sílabo

N.º de páginas: 272

À venda nas livrarias



## 50 PERGUNTAS ESSENCIAIS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Todos reconhecem a extrema importância que as Empresas Familiares desempenham em qualquer sociedade aberta à iniciativa privada. Muitos conhecem a sua capacidade de resiliência e esforços extremos para ultrapassar os contínuos desafios.

Alguns têm o prazer de sentir o peso histórico de entidades com centenas de anos que evoluíram de geração em geração na mesma família. Os autores tiveram o prazer de conhecer, trabalhar e conviver com muitas e variadas famílias e negócios familiares radicados em diferentes áreas geográficas de Portugal, Espanha e diversos outros países de língua portuguesa e castelhana.

Esta publicação surge, assim, como resultado dos estudos do conhecimento de situações presenciais e múltiplas preocupações reais, algumas delas apresentadas via «consultório da Empresa Familiar» do jornal Vida Económica, onde o «Abel Maia», heterónimo utilizado para personificar esta interatividade, concretiza as tentativas de resposta, limitadas muitas vezes pelo óbvio desconhecimento do contexto em que estas estão inseridas e das restrições de espaço, que impõe uma importante capacidade de síntese.

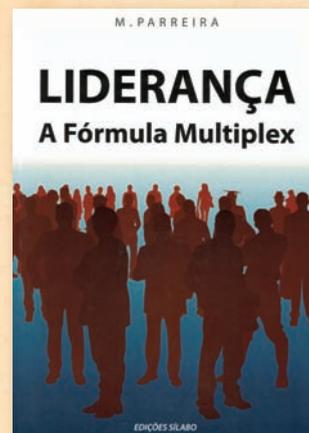
As 50 perguntas foram identicamente estruturadas: um cartoon, uma resposta e exemplos nacionais, ilustrativos do tema abordado, recolhidos a partir de informação pública apresentada em órgãos de comunicação tradicional ou digital, bem como dos sítios das respetivas empresas, e agrupadas em quatro grandes temas:

- Introdução à Empresa Familiar;
- A Empresa na Empresa Familiar;
- A Família na Empresa Familiar;
- A Propriedade na Empresa Familiar.

### Ficha técnica

**Título:** 50 Perguntas essenciais sobre Empresas Familiares  
**Autores:** António Nogueira da Costa, Francisco Nogueira del Rio e Jesús Nogueira del Río  
**Editor:** Vida Económica – Editorial, SA.  
**N.º de páginas:** 277

À venda nas livrarias



## LIDERANÇA A FORMULA MULTIPLEX

Segundo o autor, é tudo uma questão de treino. Em primeiro lugar, terá de se ajustar ao nível de complexidade do sistema humano que lidera ou tenciona liderar: é a primeira condição da sua eficácia como líder. Deve desenvolver as três competências fundamentais que todo o líder precisa de ter, são elas que lhe darão o repertório de comportamentos de comportamentos necessários para uma pilotagem de alto desenvolvimento e decididamente enfrentar os desafios que se colocam a si e às suas equipas. Não se engane quanto à posição em que se situa no sistema, a posição de decisão estratégica tem umas exigências, a posição tática tem outras, a posição operacional ainda outra. Um dos grandes erros cometidos por pessoas em postos de liderança resulta da confusão de posições, ter competências para uma não garante competências para as outras.

Só pode ser um líder eficaz, se souber agir adequadamente nas quatro grandes tarefas que se colocam a todos os líderes e às suas equipas, cada uma delas – a decisão, a persuasão, a dinamização da criatividade e o desenvolvimento da coesão – exige práticas de liderança bem definitivas. Aplique-as com mestria. Lide com as emoções e motivações dos seus colaboradores, aprenda a criar um alto envolvimento. São três, os pilares do envolvimento:

- Tocar nos motivadores das pessoas, construir um clima grupal intenso;
- Praticar o estilo de interação resolutivo, para uma comunicação profunda;
- Saber ser flexível no uso do poder e da informação.

Dominar a tecnologia da liderança é uma questão de treino. E o que esta obra lhe oferece é precisamente isso.

### Ficha técnica

**Título:** Liderança a Fórmula Multiplex  
**Autor:** M. Parreira  
**Editor:** Edições Sílabo  
**N.º de páginas:** 203

À venda nas livrarias

# ÍNDICE DOS ARTIGOS PUBLICADOS DO N.º 113 AO N.º 115/116



TEMA	AUTOR	N.º	PÁG.
<b>Desenvolvimento Pessoal</b>			
Voluntariado	Patrícia Ferraz	113	57
Custos de oportunidades para o consumista	Herminio Rico	114	56
Potenciar a capacidade empreendedora. A energia solidária	Hugo Fernandes Lourenço	115/116	54
<b>Destaque</b>			
Mudam-se os tempos, mudam-se os hábitos	J. M. Marques Apolinário	113	3
A sociedade civil e a coesão social	Carlos Barbosa de Oliveira	113	8
Os custos do consumismo	João César das Neves	114	3
Não há escolhas grátis	Carlos Barbosa de Oliveira	114	9
Desenvolvimento sustentável. Correntes e polémicas em tempos de crise	Viriato Soromenho-Marques	115/116	3
O desenvolvimento sustentável deve ser um pacto global	Carlos Barbosa de Oliveira	115/116	11
<b>Gestão</b>			
Tempos difíceis ou... diferentes	José Vicente Ferreira	113	23
As fugas da e na Crise	Claudia Neves	113	25
As empresas precisam de gestão e liderança	Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha	113	32
Crises existenciais	Teresa Escoval	113	37
Ouvir mostrar e empreender	Joana Coelho Lopes	113	39
Sociedade do hiperconsumo-prazeres materiais e satisfação existencial	J. M. Marques Apolinário	114	23
Consumo, consumismo e consumerismo	Claudia Neves	114	37
Responsabilidade social sustentável nas empresas: um programa de futuro	Sofia Santos e Paulo Pereira de Almeida	114	33
O consumidor oscilante: do sujeito «consumado» ao objeto «consumido»	Elvira Pereira e Fernando Casqueira	114	40
O imperativo da sustentabilidade	J. M. Marques Apolinário	115/116	23
Estratégias produtivas sustentáveis. Dois testemunhos de sucesso	Cláudia Neves	115/116	27

TEMA	AUTOR	N.º	PÁG.
<b>Gestão</b>			
A era «Ecolex» – o ambiente e a sustentabilidade no mundo do direito	Paula Alcântara Feliciano	115/116	33
Velhos nem trapos são: dez ideias novas para novos tempos	Arménio Rego, Andreia Vitória, Miguel Pina e Cunha	115/116	38
<b>História e Cultura</b>			
Crises...de agora e de sempre	João Godinho Soares	113	16
«Onde está alegria?»	João Godinho Soares	114	16
Boa sorte, amigo	João Godinho Soares	115/116	15
<b>Opinião do Leitor</b>			
Flexibilidade em tempos de crise	Rodolfo Begonha	113	52
Motivação: capacidade ou esforço?	Teresa Escoval	114	53
<b>Quiosque de Novidades</b>			
Livros	Nuno Gama de Oliveira Pinto e Ruben Eiras	113, 114 e 115/116	últimas páginas
Euroflash			
Observatório Eco-Inovação			
<b>Radar global</b>			
Bússola Geoeconómica e Knowledge Tracker	Pedro Mendes Santos e Ruben Eiras	113, 114 e 115/116	49, 49, 50
<b>Sabia Que...</b>			
Ano Europeu do voluntariado	Nuno Gama de Oliveira Pinto	113	31
Comissão europeia propõe sistema comum para cálculo da matéria coletável das empresas		114	32
Uma Europa eficiente em termos de recursos		115/116	32
<b>Separata</b>			
Marketing Pessoal	Ana Teresa Penim	113	
Disciplinar o consumismo	Carlos Barbosa de Oliveira	114	
Boas Práticas Ecológicas nas empresas	Carlos Barbosa de Oliveira	115/116	
<b>Temas Práticos de Gestão</b>			
O risco, a gestão e a gestão do risco na microempresa	J. M. Marques Apolinário	113	45
Conheça o seu negócio «assim por fora como por dentro»		114	44
Os custos da microempresa		115/116	45
<b>Tome Nota</b>			
Governança económica: Dez ações urgentes para União Europeia	Nuno Gama de Oliveira Pinto	113	8
Parlamento europeu quer reforçar proteção dos consumidores		114	9
Diretiva sobre direitos dos consumidores	Carlos Barbosa de Oliveira	114	39
Comissão Europeia apoia novos projetos ligados ao ambiente	Nuno Gama de Oliveira Pinto	115/116	10



**netforce**

formação e certificação

**Portal para a Formação  
e Certificação de Formadores  
e Outros Profissionais**

- Disponibilização do curriculum profissional dos formadores certificados
- Autorização de funcionamento e pesquisa de cursos de formação pedagógica
- Emissão digital de certificados de competências pedagógicas
- Sistema on-line de avaliação da formação
- Acesso ao CRC Virtual e à TNet Portugal

Consulte em:

<http://netforce.iefp.pt>

# A outra forma de ler a DIRIGIR



visite-nos em:

[www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)