

Março
Abril 95
200,00

DIRIGIR

36

**TRABALHO E EMPREGO
EM PORTUGAL:
PARA ONDE VÃO?**

**OS TRABALHADORES SILENCIOSOS
O TELETRABALHO**

**SEPARATA:
CONVENÇÕES INTERNACIONAIS
DE TRABALHO**



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

TEM DIFICULDADE
EM ENCONTRAR EMPREGO?



**PROGRAMA
FORMAÇÃO/EMPREGO**

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: Fernando C. Mourato

COORDENADORA: Luisa Falcão

ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO: Lúcia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL: Adelino Palma, Fernando Mourato, Luisa Falcão, Madalena Avilez, Maria de Lurdes Rodrigues, J. M. Marques Apolinário, J. Vicente Ferreira, Rui Ferreira, Vitor Roldão

COLABORADORES: Albuquerque Tavares, Cristina Pesce, J. M. Marques Apolinário, José Garcez de Lencastre, José Lagarto, J. Vicente Ferreira, Maria de Lurdes Rodrigues, Miguel Martins, Nuno de Oliveira Pinto, Nuno Luís Madureira, Pedro Mendes, Rui Dias dos Santos

REVISÃO TIPOGRÁFICA: Paulo Ramos

CAPA: Foto de Jorge Barros

PLANO, APOIO GRÁFICO E COMPOSIÇÃO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÕES: Agarrá, Eduardo Jorge, Manuel Libreiro, Nuno Gaspar, Paulo Buchinho, Sérgio Rebelo

FOTOGRAFIA: Duarte Cabral, Jacinto Fernandes, Luis Fradinho, Vasco Sança

GRÁFICOS: Nuno Gaspar

APOIO ADMINISTRATIVO: Ana Maria Melo, Natália Pacheco

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FP/FF – Direcção de Serviços de Formação de Formadores – Telefone 8684701 – Ext. 2327 e 2378 – Apartado 8236 – 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Assessoria Técnica de Informação e Documentação

MONTAGEM E IMPRESSÃO: Tipografia Pares, SA

PERIODICIDADE: 6 números/ano

TIRAGEM: 35 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA: Enviar carta com nome, morada, função profissional que desempenha, empresa onde trabalha e respectiva área de actividade, ao Apartado 8236 – 1803 LISBOA CODEX.

Depósito Legal nº 17519/87

Os autores dos artigos assinados são responsáveis pelas opiniões expressas, as quais não coincidem necessariamente com as da Comissão Executiva do IEFP.

É permitida, em Portugal, a reprodução dos trabalhos publicados, desde que citada a fonte e informada a Revista.

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

REVISTA PARA CHEFIAS DIRIGIR
Apartado 8236 – 1803 LISBOA CODEX
Telefones 868 47 01/2/3 – Ext. 2327 e 2378

ANO VII Nº 36 ABR. 1995
ISSN: 0871 - 7354



SUMÁRIO

FOTOGRAFIA DA CAPA:
JORGE BARROS

EDITORIAL

EDITORIAL Fernando C. Mourato 2

DESTAQUE

AS ATITUDES DOS PORTUGUESES
FACE AO TRABALHO Maria de Lurdes Rodrigues 3

TRABALHO E EMPREGO EM PORTUGAL:
PARA ONDE VÃO? Maria de Lurdes Rodrigues 9

FORMAÇÃO

OPERACIONALIZAR A FORMAÇÃO A DISTÂNCIA José Lagarto 16

HISTÓRIA E CULTURA

OS TRABALHADORES SILENCIOSOS Nuno Luís Madureira 24

GESTÃO

O TELETRABALHO José Garcez de Lencastre 27

DISSE SOBRE GESTÃO 32

CONCURSO DIRIGIR: A Qualidade em Diálogo 33

O VELHO, O RAPAZ E... O RESTO J. Vicente Ferreira 34

SABIA QUE... 36

A SEGMENTAÇÃO DO MERCADO Miguel Martins 38

QUALIDADE GLOBAL Rui Dias dos Santos 44

NOVOS HOMENS NOVAS TECNOLOGIAS Pedro Mendes 50

ASPIRINAS DA ALMA

AEROMODELISMO:
Para quem em pequeno sonhava com aviões... Albuquerque Tavares 52

EUROPA EM NÚMEROS

A EDUCAÇÃO NA EUROPA J. M. Marques Apolinário 56

EUROFLASH 59

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

MELHORAR OS PROCESSOS DE TRABALHO Cristina Pesce 60

CLASSIFICADOS 62

LIVROS A LER 63

BREVES 64

EDITORIAL

AJUSTAR COMPORTAMENTOS

Neste tempo de enorme insegurança falando sobre o emprego, em que ter uma actividade laboral é um bem precioso, quase considerado um luxo, estimámos, na DIRIGIR, ser momento para reflectir e induzir discussão, sobre que comportamentos deverão ter os diversos intervenientes, em face desta realidade dura.

Ao virar do século, o mundo industrializado já não hesita e identifica como seu inimigo público principal o desemprego — a epidemia que atinge centenas de milhões de pessoas no mundo e à qual ninguém está imune. Os economistas já dizem que o emprego total corresponde a taxas positivas de desemprego... (embora baixas) e, algo displicentemente, falam em pessoas desempregadas em trânsito de um emprego para outro...

A tão poderoso inimigo que "beneficia" da implacável automação dos processos produtivos e ameaça quebrar os laços e fazer adoecer a sociedade, tem a Europa combatido com subsídios, controlo salarial, protecção, investimentos em obras públicas e programas de formação profissional, com resultados pouco encorajadores.

É pois obrigatório observar atentamente e tentar apreender com os espaços económicos de maior sucesso.

Mas... o exemplo nipónico, de baixíssimas taxas de desemprego, mesmo nos piores momentos, não é de aplicação directa, face às peculiares características do sistema de relações trabalhador-empresa, com emprego vitalício oferecido em troca da lealdade de uma vida.

Por outro lado, em economias muito desregulamentadas, como a norte-americana, multiplicam-se os empregos não qualificados, de muito fraco valor acrescentado, que não eliminam a pobreza e oferecem ténues hipóteses de progressão.

O sector público, também ele obrigado a reduzir défices, deixou de ser solução para os excessos de oferta de emprego.

Está, portanto, cada vez mais longe a época em que o destino profissional cedo se adivinhava e há que aceitar a realidade da nova filosofia de formação contínua, já que o prazo de validade das competências é cada vez mais curto e se aproxima o tempo em que o trabalhador será chamado a ter uma média de seis a sete empregos ao longo da vida activa, não necessariamente na mesma actividade.

Felizmente, no nosso País, o valor estratégico da educação está finalmente reconhecido e passou para a primeira página da agenda política, sendo ponto assente que só através de programas de formação adequados será possível aos trabalhadores de hoje e do futuro, adquirirem as competências que lhes permitam a constante adaptabilidade ao ritmo frenético de uma mudança que surpreende.

Verificando-se que a tendência para uma maior especialização em sectores menos intensivos na utilização de mão-de-obra e mais exigentes em termos de qualificação dos trabalhadores, são fenómenos que tendem a acompanhar os processos de reestruturação de algumas economias europeias, nomeadamente a portuguesa, não devem aqueles programas ser demasiado dirigistas e específicos, permitindo reagir rapidamente a um mercado de trabalho em permanente mutação.

Com os eventos políticos destes últimos anos menos se conta com o Estado Providência e a sociedade cada vez espera mais que os trabalhadores tenham espírito de luta e de iniciativa, motivação, avidez de conhecimentos e aperfeiçoamento profissional, defendendo-se do mal endémico do desemprego, cultivando qualidades enquadradoras fundamentais, nomeadamente polcompetências teóricas e técnicas, capacidade de trabalhar em grupo, abertura, flexibilidade e auto-organização.

E assim, o processo de modernização da economia portuguesa e o combate ao desemprego reclamam que se ultrapasse a crise de confiança existente entre o sistema de educação-formação e o sistema produtivo, se ajustem comportamentos e se invista numa maior qualificação da classe empresarial, já que ninguém acredita que a necessária alteração dos postos de trabalho se faça exclusivamente com o contributo de trabalhadores mais qualificados.

FERNANDO C. MOURATO

As atitudes dos portugueses face ao trabalho



FOTO: JACINTO FERNANDES

A maioria dos portugueses diz-se satisfeito com o seu trabalho. Seria muito bom sinal, não fora os factores de satisfação que aponta e a importância que ainda atribui aos aspectos materiais. Traços de uma cultura de pobreza, que não potencia novas atitudes..

Evolução das atitudes nas sociedades modernas

Segundo alguns autores, nas sociedades modernas as atitudes face ao trabalho, bem como as suas representações, teriam evoluído de um modelo marcadamente "materialista" para um outro

"pós-materialista", tendo portanto as motivações económicas dado lugar a outro tipo de motivações, mais relacionadas com as possibilidades de desenvolvimento individual através do trabalho. O trabalho significaria, para um número cada vez maior de indivíduos, não apenas um meio de garantir o ganho económico e a sobrevivência, mas cada vez mais um espaço de realização e expressão individual, entre outros espaços como o do lazer, da família, etc.



FOTO: LUÍS FRADINHO

A emergência de tais atitudes e motivações acompanharia a emergência de novas formas de trabalho, mais flexíveis, capazes de responder a um novo quadro de necessidades, tanto de quem trabalha como de quem emprega.

Várias questões se podem desde já colocar:

- Será a presença ou ausência de motivações "materialistas" um indicador do perfil de modernidade, ou será sobretudo condicionada pelo nível de desenvolvimento económico dos países, pelas diferentes conjunturas de mercado de trabalho (maior ou menor escassez de oferta de emprego, recursos de empregabilidade dos indivíduos e outras vantagens negociais)?
- A passagem a um modelo "pós-materialista" traduz-se na perda de centralidade do trabalho no mundo moderno ou, pelo contrário, significa apenas a extensão a mais vastos segmentos de trabalhadores do desejo de realização e expressão individual através do trabalho, do desejo de uma articulação diferente, eventualmente mais harmoniosa, entre o trabalho e as outras esferas da vida?

Tentámos obter respostas para estas questões, no que respeita à **sociedade portuguesa**, analisando alguns dos resultados obtidos em dois inquéritos, realizados a nível nacional⁽¹⁾ um em 1991 e outro em 1994, nomeadamente os resultados relativos à (in)satisfação no trabalho, às disposições perante os valores materialistas, hedonistas ou expressivos, decorrentes das situações de trabalho, procurando identificar como se caracterizam e como evoluíram as atitudes dos portugueses perante o trabalho.

Trabalho: fonte de satisfação ou de insatisfação?

A satisfação no trabalho tem sido objecto de inúmeros estudos, que procuram identificar as suas causas e os efeitos, seja ao nível da produtividade e dos resultados alcançados, seja ao nível da realização pessoal.

Neste estudo não temos como objectivo explicar a satisfação no trabalho ou identificar os factores que a determinam. Ela é tomada como uma variável independente, passível de revelar a percepção que os indivíduos têm da distância entre as suas expectativas face ao trabalho e as recompensas intrínsecas ou extrínsecas que retiram dessas situações. A satisfação no trabalho constitui assim, neste estudo, um indicador dos sentimentos de realização pessoal e de participação no sistema através do trabalho⁽²⁾, muito determinado pelas expectativas dos indivíduos, mas também pela sua percepção das condições de trabalho a que efectivamente estão sujeitos.

A maioria dos activos portugueses declara-se satisfeita, ou mesmo muito satisfeita, com o seu trabalho, num padrão muito semelhante ao obtido na

sondagem realizada em 1991.

SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	1991	1994
Muito satisfeitos	15	17
Satisfeitos	60	59
Pouco ou nada satisfeitos	25	24

(figura 1)

O facto de as mudanças económicas e políticas dos últimos anos não terem tido maior impacto nos resultados relativos à situação de trabalho, ao contrário do que se esperava, é revelador de uma **predisposição estrutural**. Como veremos adiante, embora globalmente a percentagem de indivíduos insatisfeitos não se tenha praticamente alterado, a análise dos factores de satisfação e de insatisfação no trabalho, bem como de outras atitudes face ao trabalho, permite verificar que os portugueses se revelam hoje mais insatisfeitos com as remunerações, mais pessimistas e avaliando mais negativamente as características e o contexto das situações de trabalho, do que no início da década de 90.

Por outro lado, num **estudo internacional acerca da satisfação no trabalho**⁽³⁾, no qual é retida e analisada apenas a percentagem dos indivíduos que se declaram completamente satisfeitos ou muito satisfeitos, a ordenação dos vá-

rios países, tendo em conta a percentagem da população muito satisfeita, é a seguinte:

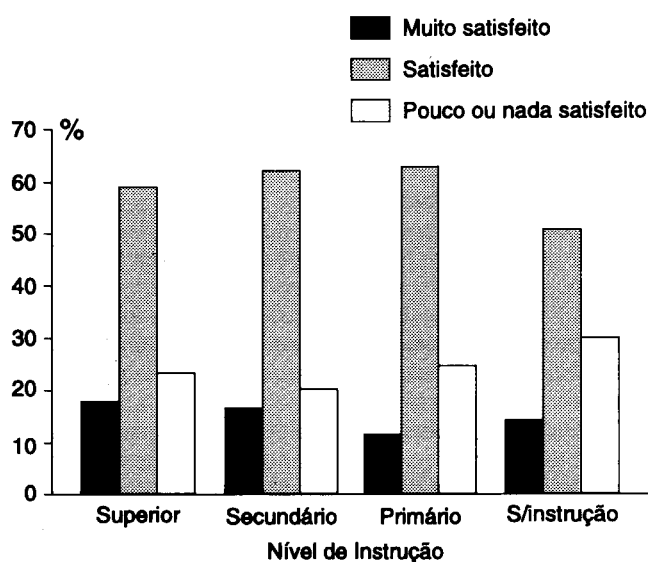
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO:	Muito satisfeitos
Estados Unidos da América	50 %
Áustria	47 %
Alemanha Ocidental	44 %
Noruega	42 %
Países Baixos	40 %
Inglaterra	39 %
Israel	36 %
Itália	34 %
Hungria	13 %

(figura 2)

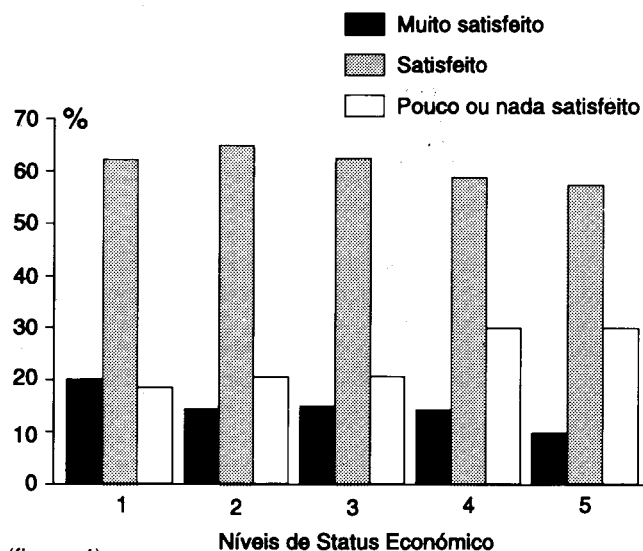
Assim, num quadro comparativo à escala internacional, Portugal situa-se no penúltimo lugar, revelando um muito baixo nível de satisfação no trabalho.

Satisfação/insatisfação e as variáveis culturais e socioeconómicas

Ao analisarmos como variam as frequências da satisfação/insatisfação, em função das características dos indivíduos como a idade, verifica-se que, tendencialmente, os mais jovens (< 24 anos) e os mais velhos (> 65 anos) se revelam menos insatisfeitos, mas é quando se consideram as variáveis socioeconómicas que ocorrem maiores distinções.



(figura 3)



(figura 4)

Assim, como pode ser observado nos quadros, a frequência da insatisfação aumenta à medida que decrescem os níveis de instrução, bem como à medida que se desce nas escalas de *status* social e económico.

Os factores de satisfação e de insatisfação

Os principais factores de satisfação e de insatisfação apontados pelos inquiridos são os seguintes:

FACTORES DE SATISFAÇÃO	TOTAL 1ª+2ª escolha
Trabalho interessante	40
Trabalho perto de casa	37
Bom ambiente	35
Trabalho seguro	27
Boa remuneração	21
Autonomia	19
Tempo livre	11
Carreira	6

FACTORES DE INSATISFAÇÃO	TOTAL 1ª+2ª escolha
Fraca remuneração	58
Condições de trabalho	30
Situação económica da empresa	25
Sem perspectivas de carreira	25
Trabalho desinteressante	21
Segurança da situação	21
Mau ambiente	9
Sem autonomia	5

(figura 5)

Factores de satisfação:

Numa primeira leitura verifica-se que os principais factores de satisfação, considerando a agregação da 1ª e da 2ª escolhas, são "trabalho interessante", "trabalho perto de casa" e "bom ambiente de trabalho", que se apresentam com um número de citações muito próximo, revelando um padrão no qual se misturam dimensões relativas ao conteúdo e natureza do trabalho ("trabalho interessante"),

eventualmente mais relacionadas com a possibilidade de expressão e realização individual, com dimensões relacionadas com as condições ambientais de trabalho, e com condições de comodidade e de articulação com outras esferas da vida ("ser perto de casa").

As dimensões materiais como a remuneração e a segurança surgem claramente menos valorizadas enquanto factores de satisfação.

Estes resultados, nomeadamente a importância que assume o "trabalho ser perto de casa" e o "bom ambiente" como justificação da satisfação no trabalho em face

de alternativas (como, por exemplo, a autonomia e as possibilidades de carreira, indicadores de um potencial desenvolvimento individual), revelam, no geral, um **muito baixo nível de expectativas e exigências em relação às situações de trabalho** e, eventualmente, explicam o (apesar de tudo) excessivo optimismo traduzido na elevada percentagem de "satisfeitos" com o trabalho.

De facto, uma análise orientada no sentido de identificar a forma como os diferentes segmentos da população, definidos em função de categorias como a instrução e o *status* social, justificam a sua satisfação com o trabalho, permite comprovar que em muitos casos subjaz à satisfação um padrão de baixas expectativas.

Os grupos sociais de mais elevado nível de instrução, *status* social e económico identificam como principal factor de satisfação o "trabalho interessante"; os de mais baixo *status* valorizam o "perto de casa", presumivelmente na impossibilidade de valorizar dimensões ausentes das situações de trabalho.

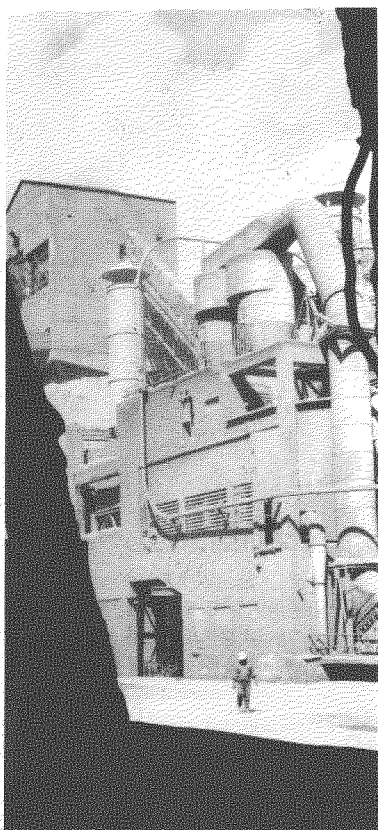
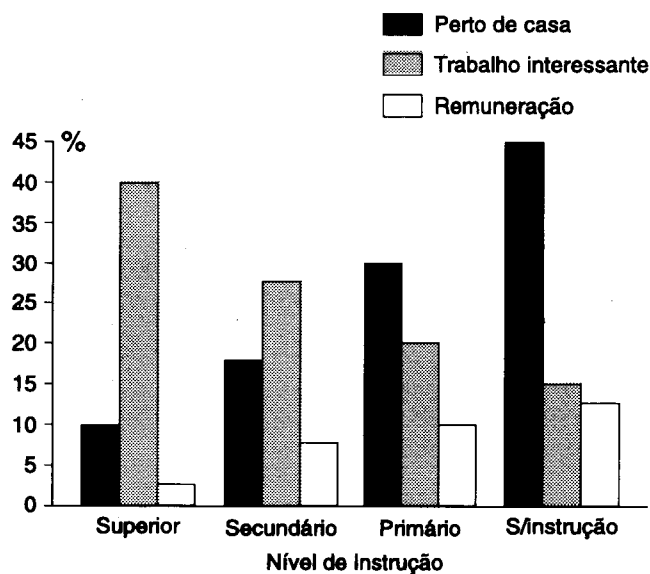
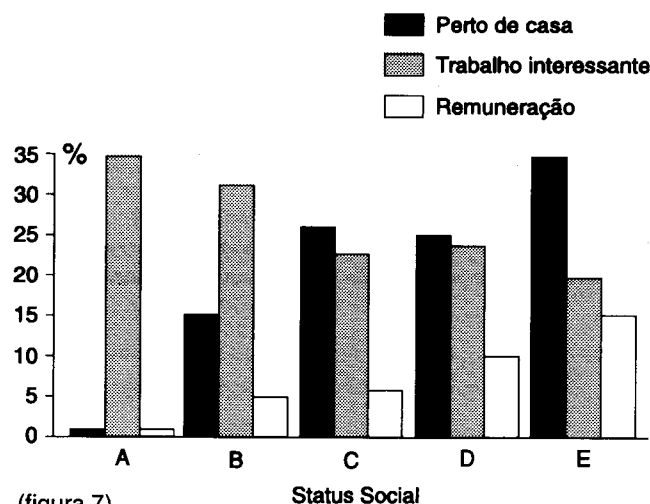


FOTO: LUÍS FRADINHO



(figura 6)



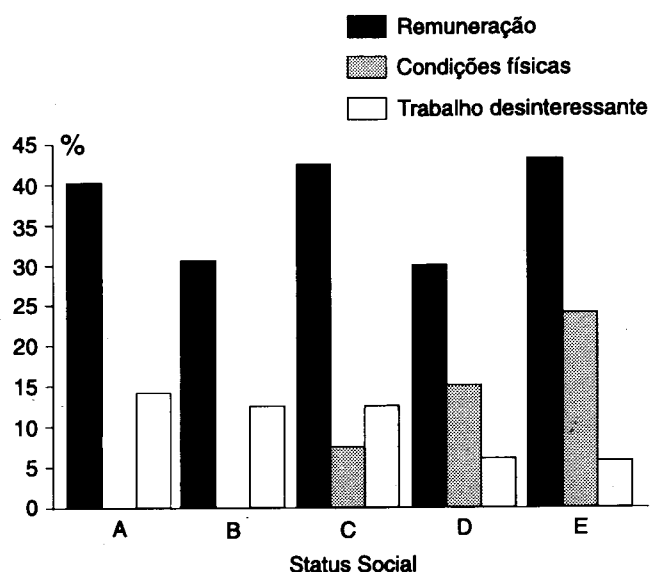
(figura 7)

Factores de insatisfação:

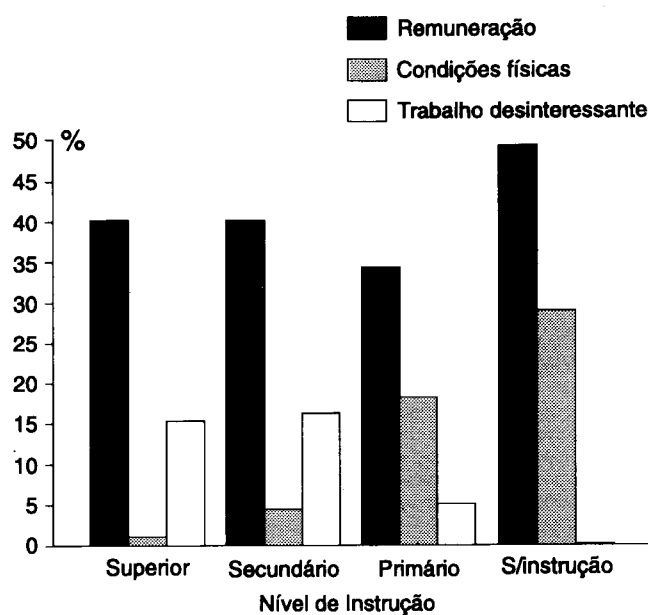
No que respeita aos factores de insatisfação, como vimos, é referida com maior frequência a "fraca remuneração", seguida de "condições físicas de trabalho".

O padrão de respostas é, no que respeita à insatisfação, centrado nas dimensões materiais, mas também ele varia quando se consideram os diferentes segmentos da população.

Se a fraca remuneração é um factor de insatisfação comum a todos os grupos socioeconómicos, já as dimensões relativas à natureza do trabalho são motivo de insatisfação, sobretudo para os de mais elevado *status* económico e social. Por outro lado, as condições físicas duras e difíceis penalizam sobretudo os de mais baixo *status* económico, social e de instrução.



(figura 8)



(figura 9)

Esta dissociação entre os factores de satisfação e de insatisfação parece comprovar as clássicas teses de Maslow e Herzberg acerca da hierarquia e bipartição dos factores de (in)satisfação, que podem ser enunciadas/sintetizadas nos seguintes princípios:

1 – Os factores que provocam insatisfação (higiénicos ou materiais) são de natureza diferente daqueles que provocam satisfação (intrínsecos).

2 – Existe uma hierarquia de factores, tendo na base os factores higiénicos ou materiais e no topo os intrínsecos e

de desenvolvimento pessoal. Tal hierarquia implica que um motivo não se faz sentir sem que o anterior se realize.

Por outras palavras, e tendo em conta os resultados apresentados, o mesmo é dizer que a remuneração, quando insuficiente, é um factor de insatisfação mas, quando suficiente, não constitui factor de satisfação. Da mesma forma, o trabalho interessante contribui para a satisfação, mas a sua ausência não é motivo frequente de insatisfação. Por outro lado, só é possível que o trabalho interessante constitua factor de satisfação se antes estiverem cumpridas necessidades materiais como a da remuneração.

Estas teses, tantas vezes comprovadas e desenvolvidas, são aqui recordadas apenas porque contribuem para a interpretação do conjunto dos resultados relativos às atitudes dos portugueses perante o trabalho, que surgem muito marcadas pelos valores materialistas.

Disposições perante o trabalho

Os inquiridos foram solicitados a manifestarem a sua preferência por situações nas quais se opunham valores materialistas (ganhar mais) primeiro, a valores hedonistas (tempo livre) e, em segundo lugar, a valores expressivos (trabalho interessante), e os resultados revelam de novo uma orientação predominantemente materialista.

Disposição perante o trabalho: preferia...	1994	1991
Trabalhar mais e ganhar mais	71%	67%
Ganhar menos e ter tempo livre	25%	32%
Ter um trabalho interessante e ganhar menos	47%	57%
Ter um trabalho menos interessante e ganhar mais	50%	33%

(figura 10)

Comparando com os resultados da sondagem anterior, verifica-se que a orientação por valores materialistas é, na actual conjuntura, mais acentuada.

Por outro lado, e tal como se tinha já verificado em 1991, quando se opõem os valores materiais (ganhar mais) aos valores hedonistas, a orientação materialista é mais acentuada do que quando se opõem à possibilidade de expressão individual e de realização (trabalho interessante); nesta última oposição, a orientação ao dinheiro não é menos evidente, clivando-se a população quase a meio. Poderíamos dizer que, **para ganhar mais, grande parte da população portuguesa aceita comprometer os seus tempos livres** (e isto porque, como vimos, o trabalho é também fonte de satisfação e de realização individual), **mas não aceita tão**



facilmente comprometer esta mesma possibilidade de expressão individual proporcionada por diferentes situações de trabalho.

Assim, em relação à sondagem de 1991, decrescem muito as orientações expressivas, como resultado de, nas duas questões, ter diminuído o número daqueles que se declararam na disposição de ganhar menos, fosse para ter mais tempo livre ou para ter um trabalho mais interessante. E tal não ocorre, seguramente, porque se tenha alterado o perfil de modernidade dos indivíduos, mas antes por efeito da actual conjuntura de crise, traduzida no acesso a menores rendimentos por parte da população em geral.

De facto, a maior preocupação com o dinheiro agora manifestada, tal como a importância atribuída aos factores materiais na valorização do trabalho, não está associada a padrões de modernidade, mas sim, como vimos, aos níveis de rendimento, ao *status* económico e social dos indivíduos.

Conclusão

Assim, pode concluir-se que, no que respeita à população portuguesa, provavelmente devido ao nível de desenvolvimento do País, a manifestação dos valores materialistas é muito frequente e apresenta uma significativa

independência da modernidade dos indivíduos, sendo particularmente frequente entre os indivíduos de mais baixo nível de instrução, *status* económico e social. Pelo contrário, as orientações ao trabalho mais marcadas por valores expressivos e de realização social emergem sobretudo nos segmentos da população melhor situados na estrutura económica e social, que ultrapassaram, portanto, o patamar de rendimento económico e de acesso a recursos socio-culturais, a partir do qual (tendo em conta a hierarquia de factores), estão criadas condições para se fazerem sentir as aspirações de desenvolvimento individual.

E se os resultados deste trabalho, como de tantos outros, apontam para a existência de um círculo quase "vicioso" que pode ser quebrado através do aumento dos níveis de instrução, permitindo, assim, um acesso mais generalizado ao patamar das condições mínimas, também parece evidente que o sistema de redistribuição e os baixos níveis de rendimento da população em geral não são de molde a potenciar novas atitudes perante o trabalho, bem pelo contrário, imprimem ao País traços de uma cultura de pobreza, muito determinada pelas necessidades materiais e que se manifesta com mais clareza em conjunturas de crise.

* Assistente do Departamento de Sociologia do ISCTE.

⁽¹⁾ Trata-se de um vasto inquérito sobre as atitudes da população portuguesa perante o desenvolvimento económico, dirigido por Manuel Villaverde Cabral, em colaboração com Eduardo de Freitas, Maria de Lurdes Rodrigues e Artur Neves, desenvolvido no quadro das actividades do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, com o financiamento da JNICT.

⁽²⁾ VALA, Jorge, *et al.* – *Psicologia Social das Organizações*, Lisboa, Celta, 1994. O trabalho acerca da satisfação organizacional incluído nesta obra mostra que "o modelo que estatisticamente melhor explica as respostas relativas à satisfação organizacional é o modelo da realização das expectativas assente na percepção individual da distância entre os objectivos e os valores pessoais e a resposta da organização a estes objectivos. Uma outra variável importante na explicação da satisfação é o controlo percebido sobre a situação de trabalho e a percepção nas tomadas de decisão da empresa".

⁽³⁾ CURTICE, John (1994) "Satisfying Work – if you can get it", in R. Jowell *et al.* (dir. de), *ISA 10th British Social Attitudes Report*, 1993/94.

TRABALHO E EMPREGO EM PORTUGAL: PARA ONDE VÃO?

**Por toda a Europa e mundo
economicamente mais desenvolvido
se anunciam e instalam novas formas
de organizar e encarar o trabalho e o emprego.
O que se passa em Portugal?
Está lançado o debate.**

Em Portugal registam-se algumas tendências que parecem não ser simples respostas a uma eventual crise conjuntural, mas radicarem em mudanças estruturais mais profundas. Vejamos:

A POPULAÇÃO ACTIVA

Ao nível quantitativo, e no que respeita à população activa, registam-se vários movimentos que confirmam:

- A redução do número de activos e do número de empregados por conta de outrem, sobretudo jovens.
- O aumento de formas de trabalho periférico/precário, como o trabalho independente, por conta própria, a tempo parcial e temporário, cujos sujeitos, em muitos casos, ganham em autonomia e perdem em segurança e protecção.
- O aumento dos níveis de desemprego, sendo mais atingidas sobretudo as mulheres e os jovens (apesar disso, a taxa de actividade feminina mantém-se, em Portugal, muito mais elevada que em outros países da Europa).
- O aumento das profissões científicas e técnicas, de directores e quadros superiores, revelando uma maior tecnicização do tecido produtivo e um maior desenvolvimento das estruturas de enquadramento.
- Ao nível sectorial, a terciarização da economia, isto é, a diminuição dos activos na agricultura (apesar de se manterem efectivos muito superiores aos registados nos outros países da Europa), estabilização global dos activos da indústria, com decréscimo em alguns ramos tradicionais como os têxteis e o calçado, e aumento dos activos no sector terciário – distribuição e serviços.

Destes movimentos, parece surgir uma nova divisão ou segmentação do mercado de trabalho,

que divide os que têm emprego seguro, bem remunerado, em grandes instituições empregadoras e protegidos por um contrato de trabalho, daqueles outros sem contrato, em regime de auto-emprego, subcontratação, situação de desemprego, etc.

AS RELAÇÕES LABORAIS

Ao nível das relações laborais, do sindicalismo e da concertação social, ao mesmo tempo que se assistiu, sem dúvida, à integração e reconhecimento político dos sindicatos e da sua acção, este movimento foi acompanhado da perda relativa da base social de apoio, da diminuição do número de sindicalizados, da perda de eficácia nas relações com as empresas e manifesta dificuldade em bloquear e travar as exigências que vêm sendo feitas no sentido da desregulamentação dos dispositivos de protecção do trabalho.

Por outro lado, um pouco por toda a parte surgem novas associações profissionais, associações de utentes, parecendo indicar a procura de novos meios de acção colectiva e protagonismos sociais de tipo diferente.

OS EMPREGADORES

No que respeita às empresas e instituições empregadoras, apesar da proliferação de escolas e cursos de gestão de empresas que por todo o País emergem, alimentando as empresas de quadros portadores de novos valores e de, através de inúmeras revistas destinadas aos responsáveis empresariais, se divulgarem os novos paradigmas da gestão, configurados pelas exigências de competitividade, qualidade, flexibilidade, etc..., o certo é que o tecido

empresarial em Portugal se mantém maioritariamente formado por empresas de pequena dimensão, incipiente desenvolvimento tecnológico, propriedade e gestão familiares, pouca preocupação com as questões da qualidade, seja dos recursos (humanos e outros), seja dos serviços prestados ou produtos fabricados. Estudos recentes apontam as nossas empresas como excessivamente hierarquizadas na sua estrutura, formalistas no seu funcionamento e inibidoras de uma efectiva participação e empenhamento dos seus colaboradores.

No entanto, em alguns sectores, mais precisamente nas grandes empresas, começam já a desenvolver-se estratégias de organização em torno de um núcleo duro, de um centro de actividade, externalizando todas as outras funções. Destas estratégias resultam organizações descentralizadas, filializadas e com estruturas em rede, com menor número de efectivos, geridos de forma diferente. Os novos conceitos são: flexibilidade, polivalência, qualificação, diversidade das formas de contrato, mobilidade funcional, diversificação dos ritmos, participação, etc., e

as exigências são de desregulamentação progressiva do mercado de trabalho.

OS GRANDES DESAFIOS

Por outro lado, por força da integração na Comunidade Europeia e de diferentes processos de globalização, colocam-se hoje às empresas e instituições empregadoras inúmeros desafios, exigências de competitividade, flexibilidade, rapidez de reacção e abertura, que começam a constituir mecanismos de selecção, podendo determinar a sobrevivência ou extinção de muitas delas.

O quadro desenhado revela contornos do trabalho e do emprego, contendo simultaneamente riscos de precaridade e de exclusão, mas também novas oportunidades de desenvolvimento.

MARIA DE LURDES RODRIGUES

A DIRIGIR LANÇA O DEBATE

A Dirigir quis saber o que pensa quem vivencia e reflecte, em contextos diversos, sobre a problemática do trabalho e emprego em Portugal. O repto foi lançado, à volta das seguintes questões:

- Para onde vão o trabalho e o emprego em Portugal?
- Que novos valores poderão permitir o necessário compromisso económico e social?
- Como poderão ser potenciadas as oportunidades e minimizados os riscos?



Rui Oliveira*

"O que está em causa não é a crise do emprego, é principalmente a organização e estruturas de trabalho."

A economia do trabalho pautou-se sempre por factores reguladores. Estabilidade era regra, mudança era apenas excepção. Acontece que, hoje, a realidade é potencialmente inversa. Os mesmos factores são, agora, desreguladores.

A economia mundial transformou-se. A nova ordem dos mercados não se compadece com mecanismos reguladores, com economias (de emprego) protegidas.

A empresa existe para servir o mercado e os resultados advêm, sempre, de uma estratégia correctamente dirigida a ele. E o mercado não é feito de empregos, mas sim de clientes.

A realidade socioeconómica com que deparamos não é tanto a falta de emprego mas, sobretudo, o fim do emprego; pelo menos com a forma que o concebemos.

Existem novos valores na economia do trabalho.

Emprego para toda a vida, horários e salários regulares, são algumas características do emprego que se fez, não do trabalho que há a fazer.

A rigidez de regulamentação colectiva e, em particular, as categorias profissionais, limitam a flexibilidade de organização e gestão do trabalho e das pessoas nas empresas. O tabu das funções cria espartilhos à flexibilidade e à polivalência no trabalho. Logo, as funções ficam obsoletas. As pessoas ficam sem emprego.

As oportunidades de negócio que diariamente se apresentam às empresas implicam estruturas mais

ligeiras, processos de trabalho racionalizados e inovados constantemente. Pessoas com mais formação e não com mais especialização.

O que está em causa não é a crise do emprego, é principalmente a organização e estruturas do trabalho.

O nosso tempo exige mudanças estruturais profundas.

Os riscos podem ser grandes mas a vida, em si própria, envolve riscos. Se não ousarmos mudar, as consequências serão infinitamente mais graves.

Todos temos de entender que os problemas não se resolvem com "políticas de gerir emprego", mas sim com o gerir de pessoas, empenho e participação, para gerar trabalho, proveitos e resultados...

* Responsável pela Comunicação da Legrand.

José Bouça Ferreira*

«As exigências do trabalho apontam para pessoas cada vez mais qualificadas, capazes de se integrarem em processos de melhoria e formação constantes...»

Em Portugal, passados que foram os "anos de euforia", vivemos hoje na tomada de consciência de que há desemprego e que ele é crescente. Dentro de dois ou três anos, atingiremos valores idênticos à média comunitária (11 por cento de população activa).

A reestruturação industrial, a competitividade, o espaço único europeu, a crise económica, mas, acima de tudo, o desenvolvimento tecnológico, estão a alterar o mercado e as relações de trabalho. As empresas estão hoje sujeitas a necessidades de reorganização significativas, com ajustamentos, redimensionamentos, enfim, reduções de custos que lhes possibilitem competir e sobreviver em mercados cada vez mais concorrenciais.

A racionalização de efectivos é hoje a palavra de ordem. Medidas de *downsizing*, achatamento dos níveis de decisão, reengenharia, racionalização dos processos produtivos e da distribuição, estão a significar, em última instância, desemprego.

As exigências do trabalho apontam para pessoas cada vez mais qualificadas, capazes de se integrarem em processos de melhoria e formação constantes, onde o domínio de novas tecnologias, a polivalência, a participação e a autonomia são traços fundamentais.



O desfazamento deste quadro com a nossa realidade é profundo: 70 por cento dos nossos empregados têm apenas seis anos de escolaridade; 30 por cento dos candidatos ao primeiro emprego tem igualmente o 6º ano de escolaridade; 50 por cento da população activa só sabe ler e escrever e só 19 por cento dos jovens frequentam o ensino superior.

O desemprego estrutural está aí. Tudo indica que nos próximos anos a criação de novos postos de trabalho não será capaz de acompanhar o défice do desemprego. O potencial de desestabilização e conflito social justifica a necessidade de medidas concertadas.

Às políticas gerais de emprego e aos grandes projectos geradores (infra-estruturas, Expo, QGA) haverá que associar acções significativas no domínio do investimento privado, no fomento e iniciativa da criação de empresas e empregos, e na flexibilização do mercado de trabalho. A legislação do trabalho deverá ser naturalmente adequada.

Determinante será a necessidade de melhoria geral da nossa mão-de-obra. O reforço da formação profissional, eficazes sistemas de orientação profissional e investimentos no sistema escolar a todos os níveis (pré-primária, secundário, técnico-profissional e superior) serão fundamentais para dotar as empresas de quadros qualificados.

As deficiências do sistema de ensino, nomeadamente no que se refere a saídas intermédias, deverão ser acauteladas. A formação técnico-profissional e o seu reconhecimento social deverá ser incentivado. É hoje aceite que, em paralelo a este tipo de medidas, haverá que encontrar soluções alternativas e incentivos à criação de emprego. O Programa de Iniciativas de Desenvolvimento Local parece-nos, a este nível, de grande importância e significado.

As medidas e soluções enunciadas não resolverão, no entanto, a totalidade dos problemas de desemprego. Taxas elevadas de desocupação, períodos significativos de falta de trabalho e dificuldades de reinserção, serão necessariamente situações com que teremos de viver. O reforço de solidariedade social, o papel do Estado e a responsabilidade dos parceiros sociais será determinante na resolução deste problema.

*Senior Manager da Coopers & Lybrand.

Margarida Chagas Lopes*



**"A principal questão não reside tanto no para onde ir, mas no como ir...
...Será que temos vindo a articular da melhor maneira recursos e objectivos?"**

A abordagem da questão "para onde vão o trabalho e o emprego em Portugal" deve fazer-se, quanto a mim, segundo dois planos complementares: o da especulação teórica e o da análise da realidade.

De forma muito (excessivamente) sintética, diria que o emprego e o trabalho em Portugal não poderão ir para situações muito distintas das que vemos surgir nos espaços económicos em que nos inserimos e, especialmente, a Europa Comunitária. De há muito que se compreendeu o risco das situações isolacionistas e a interdependência económica externa é de tal maneira imperativa que me dispense de referir a ela.

Se me é permitida uma sugestão, diria que a principal questão não reside tanto no "para onde ir" mas no "como ir".

As análises teóricas vêm chamando cada vez mais a atenção para tendências que parecem inevitáveis, como a da alternância crescente entre di-

ferentes situações perante o trabalho e o emprego ao longo do ciclo de vida activa. Com base nesses modelos de referência, vão-se mentalizando as novas gerações que entram (ou procuram entrar) no mercado de trabalho para a iminência de uma sucessão de empregos, entrecortada por períodos de formação e actualização que podem coincidir ou não com situações de desemprego e, numa versão mais idílica, com tempos de ocupação em actividades cívicas, no sector social em estruturação, nos tempos de apoio familiar remunerado...

A evidência prática revela, por outro lado, que nem todas as economias estão próximas deste cenário tendencial. Ou seja, se a instabilidade do emprego e a alternância de estatutos perante o trabalho são um dado, só em poucos casos a gestão dos tempos de "não emprego" se revela relativamente bem sucedida. Esta verificação conduz-nos inevitavelmente a questionar a razão de ser do insucesso e, daí, a chegarmos a dois pontos, de aparente não retorno, que considero incontornáveis: as estratégias de qualificação e avaliação e a mudança institucional.

Regressando ao "como chegar", diria que, sendo importante a tal mentalização e, ainda mais, a preparação técnica que às novas gerações urge dar em termos de polivalência, flexibilidade funcional e profissional, autoplaneamento de carreiras..., é indispensável ter em conta que com isso apenas se contribui para reforçar um dos termos de equação – o da gestão da oferta de trabalho qualificado, o que é manifestamente insuficiente.

Relativamente aos novos valores que poderão permitir o necessário compromisso económico e social, diria que o aspecto da mudança institucional, que considero inevitável, é aqui o cerne da questão. Conhecendo minimamente os contornos do futuro do trabalho e do emprego, podemos e devemos reflectir criticamente sobre os percursos alternativos que têm sido ensaiados em vários países e daí tirar ensinamentos. Sabemos, das experiências belga e francesa, que a redução de horários e a partilha simples dos postos de trabalho, sem reequacionar a utilização temporal dos equipamentos, são soluções votadas ao fracasso. Os dados disponíveis também nos permitem verificar que as medidas bem sucedidas de reconversão e requalificação profissional não são necessariamente um luxo dos países de maior rendimento por habitante, como nos mostram as experiências irlandesa e espanhola mais recentes.

Mas será que caminhamos no bom sentido quando, nas instituições de educação formal, a experiência prática constitui excepção e a multidisciplinaridade e a formação horizontal pouco mais são do que projectos de intenção? Como antever o financi-

amento dos períodos de "não emprego" e de ocupação em actividades cuja finalidade não é lucro, se mesmo as formas de compensação tradicionais do não trabalho, (como a reforma, por exemplo) estão já em risco, dada a ruptura do actual sistema de Segurança Social? Como motivar as empresas para introduzirem novas formas de gestão sem que os empresários tenham sido, eles próprios, formados nesse sentido e quando as gerações do pessoal ao serviço ainda são grandemente qualificadas pelo "aprender-fazendo", que nem sempre teremos sabido certificar da melhor forma?

Para potenciar as oportunidades e minimizar riscos, as estratégias de qualificação e avaliação assumem-se como problemas centrais.

O termo "estratégia" não surge aqui por acaso: sabemos onde iremos muito provavelmente chegar; não teremos de todo razão de queixa da falta de recursos. Mas será que temos vindo a articular da melhor maneira recursos e objectivos?

Analisando a última década, apercebemo-nos do considerável esforço financeiro e humano que foi despoletado pelas políticas do mercado de trabalho, especialmente no que concerne à formação profissional e à actividade gestora dos Centros de Emprego. Mas isso só por si não constitui uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos: terão os objectivos iniciais sido correcta e claramente definidos em termos, por exemplo, de populações-alvo? Conhecemos os resultados líquidos dos diferentes programas, podendo isolar convenientemente as situações de sucesso das de sobreposição e dos efeitos perversos inevitáveis? Teremos identificado adequadamente os entraves institucionais que emergiram no decurso dos programas e políticas? E, quanto a estes, qual a percentagem e a natureza dos que foram revistos e reactivados tendo em conta estas conclusões?

A não se fazer avaliação, ou avaliando apenas pontual e parcialmente, não só não se estará a contribuir grandemente para minimizar os riscos, como se poderá mesmo reforçar certos ciclos viciosos, como o que resulta do "défice" estrutural de formação para a indústria.

* Economista; Docente universitária no ISEG.

Alfredo Silva*

"Nem todos os novos empregos a criar terão de estar subordinados às exigências da competitividade global das economias..."

A persistência do fenómeno do desemprego como uma realidade com que os países da Europa se têm visto forçados a conviver, leva, hoje em dia, a considerar-se este problema como um dos de maior importância e actualidade nas últimas décadas deste século.

De facto, o período que se seguiu à 2ª Guerra Mundial até aos nossos dias, caracterizou-se na Europa por um apreciável crescimento económico, o qual não foi acompanhado por acréscimos equivalentes nos níveis de emprego.

Paralelamente, a evolução demográfica, no mesmo período, veio originar, a partir do início da década, uma pressão crescente sobre o mercado de emprego, particularmente por parte dos jovens, confrontados com a escassez de oportunidades de emprego.

Os notáveis acréscimos de produtividade, induzidos pelo ritmo da inovação e evolução tecnológica, não apenas permitiram que o crescimento económico se processasse sem aumento equivalente do emprego, como também diminuiu, progressiva e drasticamente, o período de vida do conhecimento, designadamente do profissional, levando um número crescente de trabalhadores a situações de desemprego de longa duração, por obsolescência de qualificações.

Esta situação levanta duas questões cruciais.

A primeira, decorre das enormes necessidades de financiamento das medidas passivas de política de emprego (subsídios de desemprego, pré-reformas...) para garantir aos trabalhadores desempregados um rendimento de substituição do salário, desviando recursos potencialmente aplicáveis em medidas activas de apoio directo a programas de emprego e formação profissional.

A segunda questão liga-se directamente à necessidade premente de dinamizar novas actividades geradoras de novos empregos, como via para a prevenção da exclusão socio-profissional dos cerca de 18 milhões de desempregados existentes na União Europeia (quase 4 vezes a população activa portuguesa).

O denominado *Livro Branco* da UE sobre «Crescimento, Competitividade e Emprego» suscitou o início de um debate aprofundado em torno das possibilidades de identificação dessas novas actividades, debate esse ainda não conclusivo, mas que deu já



origem a algumas linhas de reflexão sobre os contornos desses novos empregos.

Um primeiro ponto dessa reflexão visa a identificação da tipologia das actividades, genericamente definidas a partir da noção de que nem todos os novos empregos a criar terão de estar subordinados às exigências da competitividade global das economias à escala europeia e no confronto com as economias americana e japonesa.

Esta noção aponta para um considerável potencial de criação de novos empregos em actividades com forte intensidade de trabalho e, portanto, com perspectivas de ritmos de crescimento dos níveis de emprego superiores aos do crescimento económico previsível.

Tais actividades poderão integrar, assim, iniciativas de desenvolvimento local, serviços de proximidade e apoio familiar, de actividades de tempos livres e de lazer, de conservação e restauro do património cultural, de preservação do meio ambiente e outras em que sobressai como traço comum a diferenciação de formas de emprego menos tradicionais, como o trabalho a tempo parcial, o trabalho temporário, o trabalho independente ou por conta própria e mesmo o teletrabalho.

As implicações possíveis são importantíssimas para o futuro do conceito de emprego que nos habituámos a aceitar, constituindo o cerne do estado actual do debate em curso.

Qual o sentido das prioridades para os novos caminhos do emprego na Europa?

Deverá apostar-se na organização de um certo «mercado secundário de emprego», centrado sobre novas actividades, explorando o potencial de oportunidades de inserção da população desempregada,

dinamizando novos conceitos de serviços, aceitando a redefinição da arquitectura jurídica do emprego, ou, pelo contrário, deverão preservar-se as formas mais tradicionais de emprego por conta de outrem e de protecção social no desemprego que conhecemos?

O debate promete!

*Director do Departamento de Emprego do IEFP.

VECTORES ESTRATÉGICOS DE POLÍTICA DE EMPREGO

O *Livro Branco* da UE sobre «Crescimento, Competitividade e Emprego» veio estimular a definição das principais orientações das medidas de política de emprego, acentuando como principais vectores estratégicos os seguintes:

- melhorar a relação entre as políticas activas e passivas de emprego, diminuindo o peso relativo das medidas passivas (subsídios de desemprego, pré-reformas) em favor das medidas activas (apoios ao emprego e formação profissional);
- qualificar os recursos humanos e promover a melhoria da qualidade e da estabilidade do emprego, através da formação profissional;
- prevenir – e não apenas combater – o desemprego, designadamente em situações de reconversões produtivas sectoriais, contrariando a propensão ao desemprego de longa duração;
- estimular a criação de novos postos de trabalho como forma de promover o crescimento sustentado do emprego, através da melhoria da relação entre o crescimento económico e a criação de empregos, mediante o apoio a iniciativas de desenvolvimento local geradoras de emprego, a microempresas e à criação de novos postos de trabalho, associados a serviços de proximidade e apoio familiar, de tempos livres e actividades de lazer, de preservação do meio ambiente e de conservação do património local, com forte intensidade de trabalho;
- promover a flexibilização das formas de emprego, como meio para facilitar a criação de novas oportunidades de inserção socio-profissional de desempregados (trabalho a tempo parcial, trabalho temporário, teletrabalho, trabalho independente, etc.);
- prevenir a tendência à exclusão social dos grupos mais vulneráveis da população desempregada, promovendo a integração socio-profissional e a igualdade de oportunidades no acesso ao emprego e à formação profissional;
- acentuar o papel dos Serviços Públicos de Emprego no apoio a trabalhadores e empregadores, melhorando a qualidade e a intensidade dos serviços de informação, aconselhamento, orientação, apoio técnico e de organização e de gestão do mercado de emprego, através dos Centros de Emprego.

ALFREDO SILVA
DIRECTOR DO DEPARTAMENTO DE EMPREGO DO IEFP

OPERACIONALIZAR A FORMAÇÃO A DISTÂNCIA

Quando, por opção, se decide apostar nas metodologias de formação a distância para atingir um determinado objectivo formativo, há que ter em conta as especificidades desta estratégia, de modo a que o sucesso possa ser atingido.



Não basta escolher uma metodologia de formação – naturalmente a que nos parece ser a melhor – para que o sucesso esteja assegurado.

Na formação presencial a questão resume-se, de uma forma simplista, a saber se o formador é ou não adequado e tem as condições materiais e psicológicas para efectuar um bom trabalho, partindo do pressuposto que as necessidades de formação foram bem identificadas e o público-alvo foi bem caracterizado.

Naturalmente, convém não esquecer que uma parte importante dos resultados da formação não se irá identificar no período de formação, mas posteriormente no próprio local de trabalho, pela análise das mudanças comportamentais que a formação logrou produzir.

Na formação a distância a questão complica-se. Não existe um formador no sentido usual do termo, não existe um local de formação e nem sequer existem horários prede-

terminados para o estudo. Há então que assegurar que todos os passos de desenvolvimento de uma estratégia de formação à distância se processem de um modo correcto para que se criem as condições de sucesso da aprendizagem.

OITO PASSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO

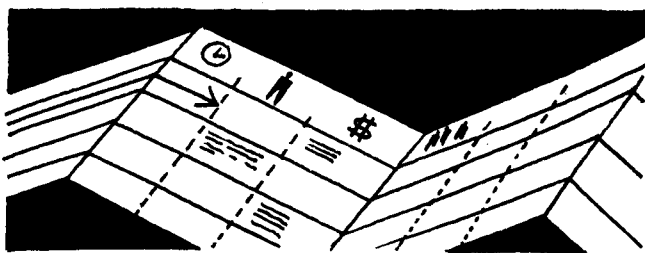
O desenvolvimento do processo de formação desenrolar-se-á sempre de acordo com um conjunto de actividades que têm, de um modo geral, uma ordem cronológica. Estas actividades podem ser ordenadas da seguinte forma:⁽¹⁾

- Planeamento
- Concepção
- Produção

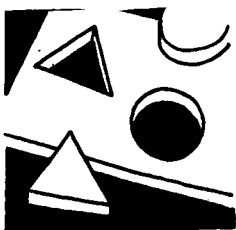
- Preparação da formação
- Recrutamento e selecção de formandos
- Distribuição
- Tutoria e aconselhamento
- Avaliação

Vejamos, em seguida, o que se entende por cada uma destas actividades e de que modo elas são constituídas.

1 PLANEAMENTO



O denominado planeamento implica a existência de actividades de detecção de necessidades de formação, identificação dos objectivos gerais da formação, identificação e caracterização do público-alvo, caracterização do contexto em que a formação se irá processar, afectação de recursos e aspectos ligados ao financiamento da formação.



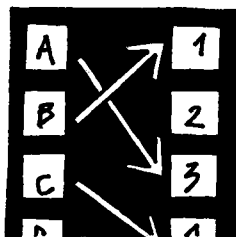
Detecção das Necessidades

Por necessidades de formação entende-se a diferença entre o perfil de um determinado posto de trabalho, num momento concreto da vida de uma instituição, e o perfil do trabalhador que desempenha esse lu-

gar. Esta diferença de competências originará o plano individual de formação do indivíduo.

Por generalização, podemos dizer que as necessidades de formação, ao nível de uma instituição, serão identificadas pela sobreposição dos "perfis diferença" de toda a sua mão-de-obra, podendo assim dar origem ao seu plano de formação.

Numa perspectiva evolutiva, parece correcto falar em **competências não asseguradas** em vez de necessidades.



Objectivos da formação

Quando se pensa em formação profissional, além de se identificar os défices de competências existentes, há que claramente definir os objectivos que se pretendem atingir.

Estes objectivos podem ser definidos a dois níveis inteiramente diferentes: ao nível da estratégia global dos sistemas e ao nível da operacionalização.

Os primeiros pertencem claramente à área do planeamento e têm a ver com a detecção das necessidades – são os **objectivos estratégicos da formação**. Entre eles podem estar a melhoria da competitividade da instituição, a melhoria da qualidade dos serviços ou produtos, a diminuição dos custos de produção, a diminuição do número de acidentes, etc.

Os segundos, ao nível da operacionalização, têm a ver com a actividade de formação propriamente dita e pertencem ao domínio da concepção da formação.



Perfil do público-alvo

Quando da identificação das necessidades de formação ou défice de competências de um determinado público, é necessário efectuar um levantamento exaustivo das suas características. Estas têm um papel extremamente importante na

definição do perfil da formação a efectuar.

Idade

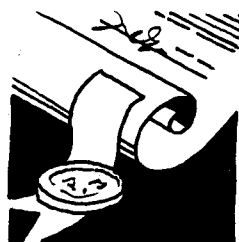
A média de idades dos formandos apresenta-se como um dado importante no desenho do curso.

As características de aprendizagem, bem como as motivações, são substancialmente diferentes quando se trata de públicos jovens, em início de carreira, ou se, pelo contrário, se trata de públicos com mais idade e em situação típica de reconversão profissional. Há que adequar as características dos materiais de formação às características médias dos formandos, facilitando-lhes os mecanismos de motivação e de identificação, necessários ao sucesso.



Escolaridade formal

O nível de escolaridade é um dos factores mais importantes a ter em conta quando do desenvolvimento de materiais. Por exemplo, a concepção de materiais para formandos com baixo nível de escolaridade e com hábitos de leitura reduzidos está condicionada a esta situação, inibindo desde logo a utilização de materiais impressos que obriguem os formandos a abstracções profundas. Ao contrário, a utilização do discurso vídeo, bem estruturado e com duração adequada, afigura-se desejável, quer aos formandos, quer à dificuldade dos conteúdos.



Hábitos de estudo

Embora não seja determinante em termos de concepção global dos materiais e do próprio curso, convém não menosprezar esta condicionante, nomeadamente quando da introdução dos elementos de motivação intrínseca dos próprios materiais, isto é, a formatação das páginas, a aproximação ao real, a interactividade efectiva dos materiais, a garantia de apoio tutorial rápido e eficaz.

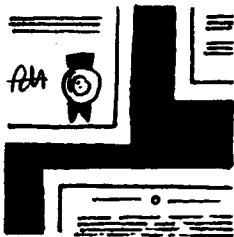
Há que ter muito particularmente em conta esta situação quando se trata de populações "maduras", em faixas etárias já avançadas e que sempre aprenderam à custa da sua própria experiência. As dificuldades de aprender por meios diferentes daqueles a que estão habituados pode levar ao fracasso dos mais bem intencionados projectos de formação.



Formação anterior e experiência profissional

A existência de uma formação profissional anterior, ainda que básica, ou uma longa experiência na área de actividade sobre a qual se vai desenrolar a formação, pode condicionar positivamente o projecto formativo.

Não só os conteúdos se podem apoiar em possíveis suportes de índole prática, como poderão existir saberes provavelmente já adquiridos pelo exercício rotineiro de um determinado gesto, procedimento ou técnica, sendo qualquer um destes factores facilitador efectivo da compreensão dos assuntos a tratar.



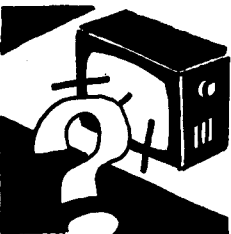
Contexto

Quando do projecto de uma actividade de formação utilizando metodologias de ensino a distância, é particularmente útil definir com clareza em que contexto ela vai ter lugar.



Número e localização dos formandos

Factor importante, o número de formandos começa provavelmente por ser uma das primeiras perguntas a colocar. Será que o número de formandos, aliado à sua localização geográfica, aconselha a utilização desta metodologia, ou será preferível optar por uma formação utilizando outras metodologias e estratégias?



Normalmente só se obtém uma resposta aceitável após um estudo técnico e económico adequado, com a simulação da utilização de dois ou três cenários diferentes. Entramos claramente no domínio das economias de escala.

Locais possíveis para formação

Os materiais a conceber para regimes de formação a distância são influenciados pelo local de estudo dos formandos.

De facto, não será concerteza aconselhável projectar um curso utilizando muita documentação em suporte informático se não se tiver a garantia que o público visado tem acesso a um computador. Se o formando estudar em casa, não há garantia absoluta que tal aconteça. No entanto, tal facto pode não ser importante se os formandos forem, por exemplo, da área bancária, e parte da formação for projectada para se processar no próprio local de trabalho, utilizando os equipamentos aí disponíveis. Em qualquer caso, parte-se do pressuposto que as condições normais do local de trabalho garantem a existência dos equipamentos necessários à formação.

Não é de excluir a hipótese de os formandos poderem aceder a equipamentos de leitura⁽²⁾ que não disponham em casa, em locais e instituições que possam apoiar a aprendizagem, como por exemplo as bibliotecas públicas.



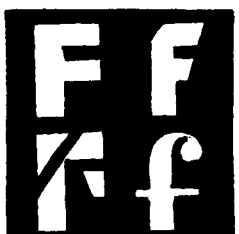
Prazos

O prazo em que uma determinada formação se deve processar, por motivos estratégicos ou por mera imposição exterior, é um factor condicionante do projecto formativo. Prazos muito curtos são normalmente incompatíveis com suportes que exigem muito tempo de planeamento e produção, como é normalmente o caso dos suportes vídeo e informático. Contrariamente, e de um modo geral, podemos dizer que os tempos de produção de suportes audio e impressos são relativamente mais curtos.



Regime de formação

O regime de formação condicional, não só o desenho dos materiais, mas também a própria estrutura de apoio logístico da formação. De facto, não é indiferente para a estrutura organizativa se um curso ou formação é para ser seguido em regime livre (onde o apoio e respectivas estruturas são muito ligeiras) ou para ser efectuado em regime intensivo

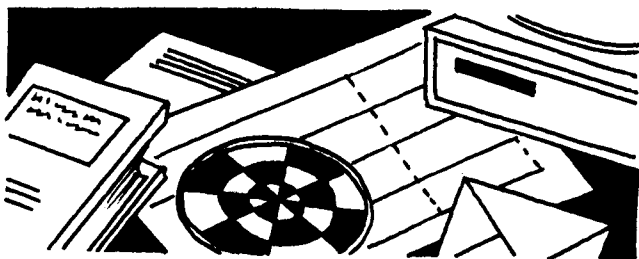


(onde o trabalho dos tutores e a afectação de outros meios se tornam extremamente importantes).

Podemos considerar tipicamente **quatro situações diferentes de regimes de formação**:

- **intensivo** – nesta situação, e por imperativos de prazos fixados, as estratégias de desenvolvimento do curso, na sua vertente da aprendizagem, devem ser tais que o formando sinta um permanente apoio que o ajude e motive a cumprir os prazos; o formando não é solicitado para outro tipo de actividades, tendo todo o seu tempo disponibilizado para a formação;
- **em tempo parcial** – nesta situação o curso é projectado de forma a que o formando possa conciliar a sua actividade de estudo com a sua actividade profissional. Pode ser um regime típico de formação no local de trabalho;
- **diluído** – nesta situação o formando vai gerindo, no tempo e nos espaços, as suas actividades de aprendizagem, de acordo com as suas necessidades e com as suas aptências. Pode ser um regime adequado às segundas escolhas profissionais;
- **livre** – regime próprio de formação em que as necessidades profissionais não existem de forma evidente, sendo propício para aprendizagens de índole geral e de resposta a *hobbies*, tal como a aprendizagem de uma língua estrangeira, o radioamadorismo, etc...

2 CONCEPÇÃO



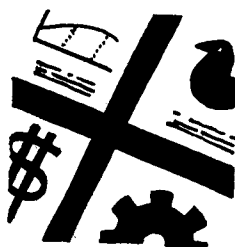
A concepção da formação é determinada pela fase de planeamento, nomeadamente pelos objectivos estratégicos que se definiram. Nesta fase, são fixados os objectivos operacionais, os conteúdos da formação, escolhidos os *media* a utilizar, bem como as estratégias de formação, tendo em conta as condicionantes impostas pelo público-alvo.



Os Objectivos Operacionais

Estes objectivos são os que estão relacionados com os resultados da própria formação, isto é, com as mudanças de comportamento verificadas nos "alvos" da formação. Objecto de uma terminologia própria e

organizados em taxinomias diversas, determinam com exactidão o tipo de comportamentos que se espera que o formando apresente depois de completado o seu ciclo de formação.⁽³⁾



Os conteúdos da formação

Conicionados pelos objectivos da formação, os conteúdos têm uma clara identificação com o público destinatário das acções de formação.

A definição de um currículo de formação, associada à escolha dos materiais de ensino, aparece como um dos pontos cruciais no desenho da própria formação.

Como é óbvio, o desenvolvimento curricular da formação terá de ser feito por especialistas de conteúdo, que dominem não só os aspectos científicos e estejam identificados com as necessidades do público-alvo, mas tenham as competências necessárias no domínio das técnicas de estruturação e desenvolvimento do currículo. Se for caso disso, há que associar especialistas de diferentes domínios, de modo a que o produto final tenha a qualidade adequada às necessidades.



Os materiais de ensino

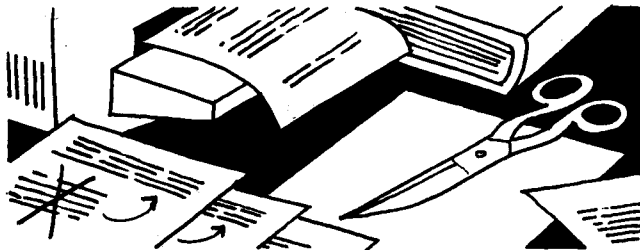
Os materiais de ensino deverão ser ajustados às exactas condições de aprendizagem. Serão, por exemplo, diferentes consoante se trata de uma situação de ensino presencial com materiais mediatizados ou de ensino a distância. Estes materiais "devem incluir textos escritos e diversos materiais multimédia, por forma a resolver as dificuldades intrínsecas do regime de auto-aprendizagem; todos estes materiais devem ser concebidos especificamente com este objectivo" (Trindade, 1992).

Tal como em relação aos conteúdos, a escolha dos *media* a utilizar deve ter em conta as características da população-alvo. Por exemplo, não é por enquanto concebível projectar formação que utilize meios informáticos poderosos se estamos em presença de uma população pouco alfabetizada.⁽⁴⁾

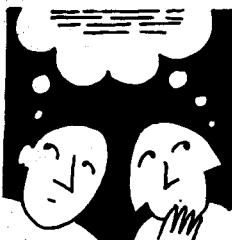
«A qualidade nos sistemas de ensino à distância é muitas vezes julgada em termos dos materiais produzidos.

A primeira das razões é porque os materiais são públicos e de fácil acesso a todos. A segunda razão é a de que os materiais de ensino desempenham um papel-chave na ligação do aluno à instituição de ensino. A terceira razão é a de que é mais fácil identificar a qualidade (ou a sua falta) em materiais objectivos do que em situações pouco visíveis envolvidas no seu próprio processo de concepção, produção ou apoio.» (Robinson, 1992).

3 PRODUÇÃO



No processo de produção devemos não só englobar a autoria individualizada dos documentos multimédia de suporte da formação, mas também os processos de cópia dos mesmos documentos, destinados à sua futura distribuição pelos formandos.



Autoria

Nesta fase, os autores, de acordo com os objectivos operacionais da formação e com a estrutura dos respectivos conteúdos, conceptualizam os documentos, tendo em conta as características da população-alvo.

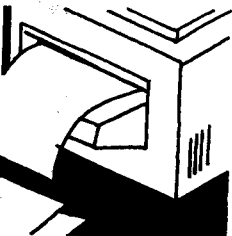


Mediatização e produção da matriz

A mediatização é o processo de tradução dos conteúdos da formação em documentos mediatizados, de forma a permitir a transmissão eficaz das mensagens para os formandos. Este processo termina

sempre na execução do primeiro protótipo do documento, vulgarmente designado por **matriz**.

Nesta fase, tem papel importante o **tecnólogo educativo** que, conjuntamente com o autor, procede à selecção dos *media* a utilizar e acompanha todo o processo de produção da matriz, junto da equipa técnica afectada ao projecto.



Multicópia: produto final

Nesta fase produzem-se as cópias dos documentos na quantidade adequada ao número de formandos que vão ser objecto da formação.

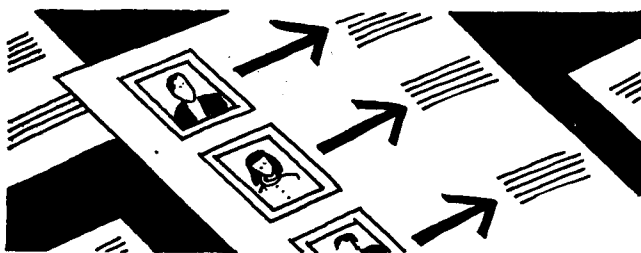
É importante ter em conta esta fase, pois se para alguns suportes a cópia é relativamente barata, noutros ela pode tornar-se um investimento apreciável.⁽⁵⁾

4 PREPARAÇÃO DO LANÇAMENTO DA FORMAÇÃO



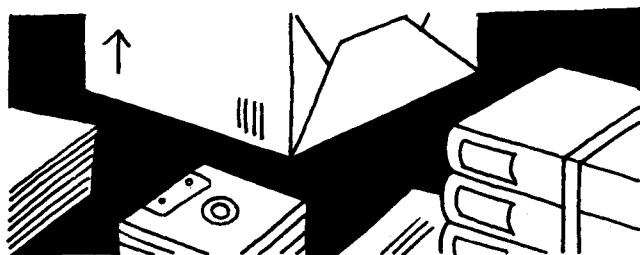
Esta fase é caracterizada pela selecção e formação dos formadores necessários ao acompanhamento do processo de aprendizagem dos formandos, bem como a toda a organização logística destinada ao seu apoio, nomeadamente o estabelecimento da rede e circuitos para envio e recepção de materiais e processos administrativos gerais.

5 RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE FORMANDOS



Esta é uma fase administrativa onde são recrutados e seleccionados os formandos, obtidos os seus dados pessoais relevantes e feito o levantamento das informações que possam ser úteis ao desenvolvimento estratégico da formação e, se for caso disso, definidos os critérios a utilizar para o seu processo de selecção.

6 DISTRIBUIÇÃO

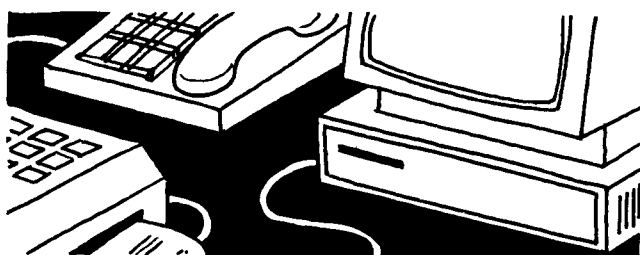


A fase de distribuição constitui a primeira grande operação logística em que há contacto directo do formando com os materiais de formação.

Depende da eficiência destes serviços o êxito da formação desenvolvida pelas instituições que utilizam metodologias de ensino a distância.

Um bom serviço de distribuição passará naturalmente despercebido, enquanto o contrário dará origem a protestos dos formandos, ao seu natural desânimo e ao descrédito da instituição.

7 ACOMPANHAMENTO DA FORMAÇÃO: TUTORIA E ACONSELHAMENTO



Os esquemas e meios a prever de tutoria e aconselhamento devem estar de acordo com as características da população-alvo, das disponibilidades técnicas e da familiaridade que os formandos apresentam face a esses meios.

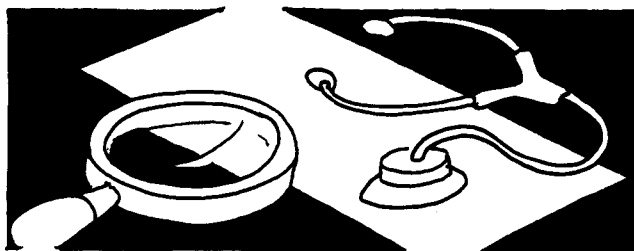
Pondo de lado, por trivial, o enquadramento do tipo presencial e partindo do pressuposto que os esquemas de utilização do correio normal apenas se devem utilizar para o envio de materiais, **ficam disponíveis para as funções de tutoria e aconselhamento:** o telefone, o fax, o correio electrónico, a conferência por computador, a audio-conferência e a vídeo-conferência.

Por estas vias podem ser fornecidos ao formando a motivação e encorajamento, o esclarecimento de todas as dúvidas, bem como indicações úteis relativamente aos processos e métodos de aprendizagem característicos deste tipo de formação.

Como regra genérica, o enquadramento deve ser tanto mais estreito e reforçado quanto menores sejam o nível de escolaridade anterior e os hábitos de estudo dos formandos.

É fortemente aconselhado que, sempre que seja possível, existam encontros presenciais periódicos, para que os formandos se possam conhecer entre si e os formandos possam conhecer os tutores, introduzindo-se assim um factor de sociabilização na aprendizagem, inexistente quando os sistemas são de regime puro de ensino a distância.

8 AVALIAÇÃO



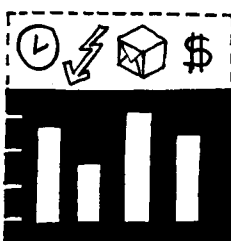
Podemos distinguir três facetas diferentes da avaliação em sistemas de formação: a avaliação dos formandos, a avaliação dos resultados da formação e a avaliação do sistema.



Avaliação dos formandos

De um modo geral, os esquemas clássicos apontam para a realização de provas presenciais a que os formandos se submetem para poderem aceder à certificação da sua formação.

Com o aparecimento de novas tecnologias e novas estratégias de aprendizagem, nomeadamente com a utilização do correio electrónico, pode começar-se a equacionar o desenvolvimento de novas formas de avaliação, com carácter não presencial, desde que, evidentemente, seja garantida a credibilidade individual do acto de avaliação.



Avaliação dos resultados da formação

Embora não esteja generalizada a utilização deste referencial de avaliação, é um facto que o que interessa num processo de formação é saber até que ponto se vão modificar os comportamentos e colocá-

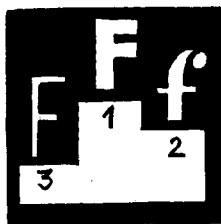
-los ao serviço de um determinado sistema.

Existem "**medidores**" da **eficácia da formação** que se podem ajustar de acordo com o perfil funcional dos postos de trabalho. Normalmente esta eficácia mede-se por:

- menor tempo de execução de tarefas,
- menor número de reclamações por unidade de tempo ou serviço,
- melhoria da qualidade dos produtos face aos anteriores,

- modificação dos processos produtivos,
- aumento de receitas por mudanças estratégicas originadas pela formação,
- etc.

De facto, são os indicadores palpáveis que vão convencer o empresário e o gestor que a formação não deve ser encarada como uma despesa, mas um investimento rentável a médio e, por vezes, a curto prazo.



Avaliação do sistema

Mesmo que os resultados da formação sejam compensadores, há sempre necessidade do sistema de formação ser objecto de uma avaliação crítica. De um modo geral, as auditorias de formação, frequentemente efectuadas por agentes exte-

riores ao próprio sistema, permitem detectar disfuncionalidades não perceptíveis pelos agentes internos. Por outro lado, os sistemas devem ser dinâmicos, isto é, a formação efectuada numa determinada altura não se deve repetir ciclicamente *ad infinitum*, mas modificar-se e adaptar-se sempre às realidades de cada momento.

CONCLUSÃO

Ter em conta o conjunto de funcionalidades agora descritas pode contribuir para o sucesso de projectos formativos que utilizam metodologias de ensino a distância.

Estas metodologias não são melhores nem piores que outras. Têm o seu papel e são particularmente adequadas quando se verificam algumas situações específicas. É, pois, necessário saber quais são essas condições e tomar consciência que a formação a distância pode tornar-se numa arma poderosa no combate à obsolescência profissional.

Não é aceitável pensar-se que, numa situação de mudança tecnológica acelerada, os sistemas clássicos consigam assegurar a formação profissional de todos. Há que pensar noutras formas e métodos de formação, num combate permanente à desactualização profissional e ao desemprego.

⁽¹⁾ Ver TRINDADE, A. (1992) "Sistemas de Ensino e Formação à Distância", Encontro Europeu de Formação, CEDEFOP, Lisboa e "Taxonomy Framework for Learning Systems Tools", in Projecto ESSENTIAL, Janeiro de 1990.

⁽²⁾ Leitor de Vídeo, computador, CD-ROM, CD-I, *modem*, programas vídeo via satélite, etc.

⁽³⁾ São exemplo muito conhecido destas taxinomias, as de B. Bloom e de Gagné, que caracterizam e hierarquizam o tipo de comportamentos que se podem observar nos formandos (Landsheere, 1977).

⁽⁴⁾ Esta afirmação vai perdendo veracidade à medida que os *interfaces* homem-máquina se vão tornando mais amigáveis.

⁽⁵⁾ De facto, o custo de boas edições impressas, especialmente se a tiragem é inferior a 1000 exemplares, pode tornar-se um encargo percentualmente muito importante nos custos finais dos projectos.

* Engenheiro.

PME/REFORMA SEGURA. UM FUNDO DE PENSÕES FEITO PARA A DIMENSÃO DA SUA EMPRESA.



O Fundo de Pensões PME/REFORMA SEGURA, é um património de activos financeiros autónomo, que assegura às PME de uma forma flexível, melhores condições na concessão de Pré-Reforma e Reforma por Velhice.

O Fundo de Pensões PME/REFORMA SEGURA, esquema privado e empresarial de complemento de reforma, é um Fundo Aberto para Pequenas e Médias Empresas, não exigindo delas qualquer vínculo entre si, para que a ele possam aderir.

Consulte-nos para saber das vantagens na adesão, das formas mais convenientes de contribuição e sobre os nossos padrões de gestão.



Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.
Edifício Aviz - Bl. A3 - Rua Latino Coelho, 1 - 7ª Esq.
1000 LISBOA - Telef. 315 63 12 - Fax 315 69 25

ACTUALIZAÇÃO DO MAILING DE ASSINANTES DA DIRIGIR

A Dirigir nasceu há 8 anos. Lançava-se então um projecto de (in)formação à distância, para os quadros e chefias intermédias com intervenção no domínio da gestão, das milhares de pequenas e médias empresas dispersas pelo País.

E o projecto, tornou-se uma realidade!

Hoje contamos com cerca de 32 000 assinantes.

Muitos têm-nos acompanhado desde os primeiros números, outros foram aderindo e outros, ainda, acabam de chegar. Uma conclusão nos é permitido tirar:

A Dirigir tem um público interessado, que reconhece nela utilidade.

O IEFP quer prosseguir o investimento que este veículo de (in)formação representa, contribuindo assim para a melhoria do trabalho desenvolvido pelas chefias das nossas empresas.

Mas importando racionalizar meios, chegou o momento de fazermos o ponto da situação.

Vamos actualizar o *mailing* de assinantes. E é a si, leitor, que nos dirigimos e de quem esperamos a melhor colaboração.

Pretende continuar assinante da Dirigir?

Se sim, tem que nos fazer chegar, quanto antes, a sua resposta. Mesmo se é um assinante recente.

Recorte o postal RSF que acompanha este número da revista e preencha-o atentamente.

É indispensável que refira o seu número de assinante. Pode encontrá-lo na etiqueta.

Nº. ASSINANTE

Ass. 32044

Val. até nr 036

Exemp. 0001

Exmo(a) Sr(a).

MANUEL DUARTE

R. PINTO FERREIRA, 29 - 1º Dtº

1300 LISBOA

Depois do postal RSF devidamente preenchido e com a indicação do seu número de assinante, é só colocá-lo no marco do correio.



OS TRABALHADORES SILENCIOSOS

Como evoluiu a protecção legal ao trabalho feminino e de menores, em Portugal? Que contextos políticos, económicos e sociais a determinaram?

Quando as dúvidas sobre a legitimidade do Governo levam à ruptura do sistema político, o Estado torna-se social, reformador e protector dos trabalhadores. Em Portugal, o alargamento da consensualidade na legislação de trabalho

foi contemporâneo da falta de consensos na orientação do País. Nenhum aspecto ilustra melhor esta ideia do que as acções tomadas em defesa das camadas mais desprotegidas da população, aquelas que simplesmente não têm

meios para fazer ouvir a sua voz, não participam na representação organizada de interesses e são socialmente desqualificadas como parceiros: as crianças e as mulheres – os trabalhadores silenciosos.

OS PRIMÓRDIOS DA PROTECÇÃO AO TRABALHO FEMININO E DE MENORES: ORIENTAÇÃO MORAL

As primeiras leis de protecção ao trabalho feminino e de menores são promulgadas num momento explosivo e de crise: 1891-93. Na economia, os efeitos de fenómenos que se arrastam desde a década de 1860 – aumento constante da dívida pública – combinam-se com acontecimentos de curta duração: agravamento do défice da balança comercial (1885-1890) e fim das remessas de emigrantes do Brasil, motivado pela orientação nacionalista da nova República brasileira, proclamada em 1889. À pólvora acrescenta-se o rastilho da gestão política inábil do problema africano, o problema levantado pelo mapa cor-de-rosa, que culminará com o *ultimatum* inglês e a revolta de 31 de Janeiro.

Abalados os alicerces do sistema político e a tradicional rotatividade entre os dois partidos da monarquia, os Governos promulgam a partir de 1890-91 um pacote de legislação laboral no qual se contempla a protecção do trabalho de mulheres e de menores.⁽¹⁾ A legitimidade perdida leva a pensar a vertente social do Estado.

A nova legislação traz as marcas do tempo: confusa e casuística, acaba por ter um campo de aplicação muito reduzido e tornar inoperante quaisquer tentativas de fiscalização. Toda a atenção vai para a salvaguarda das capacidades físicas de crianças e mulheres, sem colocar contudo o problema da saúde como um direito de trabalho. É a robustez e resistência ao esforço que a lei acautela e isso explica a ambiguidade quanto à

contratação de menores nas indústrias onde se processam produtos químicos e explica também o facto de apenas em 1895 a construção civil entrar na lista de actividades interditas às crianças (menores de 12 anos).

A infância é desagregada em três escalões etários, determinando para cada um o limite proporcional de esforço aceitável: entre os 12 e 14 anos, os menores apenas podem ser contratados para funções onde não tenham de transportar cargas superiores a 10 kg, às costas ou à cabeça. Entre os 14 e os 16 podem já carregar 15 kg. Do mesmo modo, no escalão dos 10/14 anos, proíbem-se os trabalhos subterrâneos e no dos 14/16

restringe-se o tipo de trabalho subterrâneo legalmente válido, à escolha de minério, movimento de vagonetes e rotação de ventiladores, apenas no turno de dia. As funções das mulheres até 21 anos são equiparadas ao esforço físico dos menores masculinos até 16, embora seja proibido às empresas recrutá-las para trabalhos subterrâneos ou para cargas. Enfim, a inovação maior deste período consistirá no direito de ausência de quatro semanas depois do parto (curiosamente apenas consagrado para maiores de 21 anos).

Comparativamente a outros países europeus, as reformas sociais surgem desfasadas por um lapso de tempo considerável. Nações pioneiras neste tipo de preocupações, como a Inglaterra em 1819, a Prússia em 1839 ou a França em 1841, apresentam não apenas outras estruturas político-sociais mas um outro grau de desenvolvimento. No tecido produtivo português a importância da indústria doméstica e familiar e a perpetuação de mecanismos tradicionais de transmissão de conhecimentos, mesmo dentro das fábricas – do mestre para o aprendiz –, esbatem o significado social do trabalho de menores. Os problemas

põem-se sobretudo quando os grupos etários mais jovens são chamados para substituir operários adultos, por mão-de-obra desqualificada e mal paga, causando desemprego. Em casa, esse trabalho não se vê e a violência da maquinofactura apenas se faz sentir em alguns sectores.

De qualquer modo, com tantas categorias e situações particulares, a legislação de 1891-93 é difícil de fiscalizar e fazer cumprir. O seu sentido é mais de dar uma orientação moral do que uma prescrição taxativa. Um dos aspectos previstos diz respeito



à duração do trabalho, aconselhando-se um horário máximo de 6 e 10 horas (4 e 5 horas consecutivas) para os menores de 12 anos e maiores de 12, respectivamente. No entanto, poucos anos depois da reforma, os operários da Fiação Portuense de tecidos de algodão queixam-se da "barbaridade de condenar crianças de tenra idade a uma actividade de 13 horas e meia seguidas", sem fazerem qualquer referência à ilegalidade deste procedimento, argumentando antes ao coração.

ESTATUTO NACIONAL DO TRABALHO: REGULAÇÃO DO TRABALHO DAS MULHERES E DOS MENORES

O assunto volta à ordem do dia em 1933-34. Novamente, a questão dos menores e das mulheres surge no prolongamento de um novo quadro político e institucional do trabalho, como parte integrante de um pacote legislativo. A ditadura militar havia posto fim à 1ª República. Depois, uma rápida decantação interna sedimenta a figura de Salazar e com ele a ruptura definitiva com o(s) passado(s). Em 1933, criam-se os instrumentos de governo e intervenção da sociedade que estabelecem uma base legal para o poder emergente, transformando o regime de excepção num regime duradouro. A luta de classes e a concorrência de mercado, são substituídas pela cooperação tutelada pelo Estado; os sindicatos e quase todas as associações patronais, pelos organismos corporativos. Nesse mesmo ano, define-se o pensamento corporativo no Estatuto Nacional do Trabalho, cujo artigo 31º promete disposições especiais, a publicar oportunamente, quanto à regulação do "trabalho das mulheres e dos menores fora do domicílio". O mundo industrial é entretanto mais complexo e, por isso, o decreto definitivo vai elevar o nível de protecção. Já não basta evitar esforços físicos desproporcionados, é preciso prevenir riscos de saúde. Enquanto a idade mínima de admissão ao trabalho passa para 12 anos completos, uma extensa lista discrimina as indústrias onde é proibido contratar crianças e jovens de ambos os sexos, abrangendo todo o sector químico e de contacto com químicos (tintas, borracha, chapéus de feltro, esmaltes e faiança, gesso, cal, etc.), a laminagem e fundição de metais, as indústrias que levantam poeiras nocivas (trituração de cortiça, trabalho de osso, vidro cristalino) ou onde há acumulação de tóxicos (fiação de linho e lã sem remoção de águas residuais, operações sobre penas, resinas, preparação de matéria-prima para a indústria de papel). Proíbe-se ainda o trabalho nocturno para as mulheres e menores. Finalmente, um conjunto de despachos do Ministério das Corporações e Previdência Social de 1955/58 alarga as prerrogativas femininas flexibilizando os ritmos de trabalho com as funções caseiras e a assistência à família.⁽²⁾

EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO E VALORIZAÇÃO DA ESCOLARIDADE

A própria evolução do mercado de trabalho, mais que a protecção legal, contribui para afastar as mulheres dos empregos de risco. Na verdade, assiste-se desde a década de 1940 à terciarização progressiva da mão-de-obra feminina, que chega a representar 92 por cento da população activa nos sectores dos serviços e da administração pública no ano de 1970.⁽³⁾

No que diz respeito aos menores, a evolução do trabalho infantil é o contraponto natural da valorização da escolaridade. Saber ler e escrever é um horizonte ambicioso, mais do que suficiente para o comum das gentes na década de 30. Mas o crescimento económico no pós-guerra vai alterar as necessidades de qualificação profissional, aumentando o recrutamento de operários especializados e de quadros técnico-profissionais. Quando termina o prazo de vigência do IIº Plano de Fomento, a escolaridade obrigatória é fixada em 6 anos (1964). Em princípio, esta medida deveria ter consequências imediatas sobre a idade mínima de admissão ao trabalho, articulando a política de formação da escola com as alternativas de abandono do ensino e aprendizagem de um ofício. Não é isso que se passa: apenas em 1969 a fasquia legal da idade mínima de admissão ao trabalho sobe para 14 anos, consagrando assim a recomendação da Conferência Internacional do Trabalho de 1919. O baixo investimento na educação básica e secundária que caracteriza a primeira fase do Estado Novo, aliado à defesa das pequenas indústrias domiciliárias, contribui decisivamente para que a escola não seja um instrumento útil no combate ao trabalho infantil.

CONCLUSÃO

Vimos que datas de viragem política em que se coloca a questão do regime e das instituições (1890-93 e 1933-34), são também momentos cruciais na protecção do Estado aos menores e às mulheres. A procura de legitimidade veio a revelar-se solidária da reforma social do mundo do trabalho.

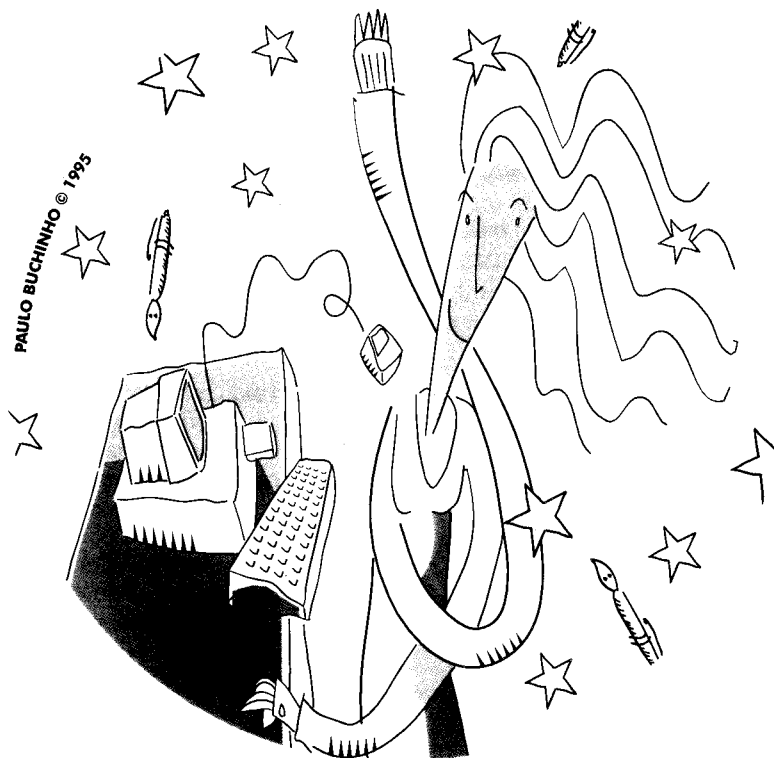
⁽¹⁾ Decretos de 10 de Fevereiro de 1890, de 14 de Abril de 1891 e Regulamento de 16 de Março de 1893.

⁽²⁾ Despachos de 1 de Agosto de 1955 e de 6 Janeiro 1958 do Ministério das Corporações e Previdência Social.

⁽³⁾ NUNES Ana Bela, "A evolução da estrutura, por sexos, da população activa em Portugal", in *Análise Social*, vol. XXVI (112-113), 1991, pp. 721.

* Docente no ISCTE.

O TELETRABALHO



**Imagine um cotidiano totalmente diferente:
não ter de enfrentar os apertos nos transportes,
livrar-se das filas intermináveis, do correr desenfreado
para cumprir bem e a tempo todas as tarefas rotineiras...
Em permanente ligação com o escritório, trabalhar, ao seu ritmo, sem sair de casa.
Isto é teletrabalho.**

Escritórios sem paredes

O mundo empresarial está a mudar. As empresas estão a enfrentar desafios decorrentes da globalização dos mercados, que levam à procura de novas soluções organizativas que permitam enfrentar a concorrência em termos mais seguros e mais rentáveis. Na grande maioria das soluções

adoptadas encontra-se o recurso às telecomunicações e à informática.

Nos Estados Unidos são conhecidos por *commuters* os trabalhadores que diariamente se deslocam aos empregos, gastando nesta deslocação períodos significativos do seu tempo, que chegam a 3 e 4 horas. Trata-se de um potencial de trabalho inutilizado (ou quase) e um tempo pessoal

Uma experiência

Para assegurar um trabalho de consultoria ao CENFIM no campo do Ensino Assistido por Computador – assessoria no desenvolvimento de um curso – foi entendido como adequado o acompanhamento à distância do normal andamento do projecto. Em minha casa disponho de um computador pessoal com um FAX/MODEM e no CENFIM disponibilizou-se equipamento equivalente. Este equipamento permite a ligação através de linha telefónica comutada de minha casa para o local (para o computador) onde o trabalho era desenvolvido.

Durante a noite (à hora a que as tarifas telefónicas são mais baixas) estabelecia a ligação com recurso a um programa de comunicação de dados e desenvolvia parte das minhas tarefas: lia o correio que aí se encontrava, verificava o trabalho entretanto realizado no local, nomeadamente programação do curso, e deixava a minha contribuição que era constituída por programas, exemplos ou ainda comentários e mensagens, sob a forma de correio.

Naturalmente que o trabalho não se desenvolveu todo em termos de teletrabalho e houve lugar a reuniões, em que os aspectos mais conceptuais e com necessidade de maior diálogo e argumentação tiveram lugar, mas sem dúvida que o recurso a teletrabalho se revelou uma solução adequada, por diminuição de custos e aproveitamento de tempo.

que, nem mesmo quando o *commuter* se faz acompanhar de televisão ou rádio (...!), pode ser devidamente aproveitado.

São agora apelidados de *telecommuters* os trabalhadores das empresas que deixam de se deslocar fisicamente aos empregos para se "deslocarem" através do "éter" realizando as suas tarefas a partir de suas casas.

Nos Estados Unidos esta forma de trabalhar é já uma realidade muito significativa no global do potencial de trabalho norte-americano e está em desenvolvimento muito acentuado (12 milhões de pessoas trabalham em casa a tempo completo e um igual número a tempo parcial face a um número total de 125 milhões de trabalhadores). Na Europa, uma em cada oito pessoas trabalha a partir de casa, como empresário ou como *telecommuter* (*Compu-serve Magazine*).

Naturalmente que isto é hoje possível com recurso a redes de telecomunicações que transportam o texto, a voz, o som, a imagem..., em suma, a mensagem, com uma extrema eficiência, através de meios tecnológicos. São os escritórios sem paredes em que o trabalhador realiza as suas tarefas a partir do local em que se encontra, normalmente a sua casa.

Refiram-se ainda acontecimentos de impacto, como os terramotos de Los Angeles e Kito, as greves dos trabalhadores dos comboios em Inglaterra e as cheias na Holanda, em que o recurso a teletrabalho constituiu uma forma de minimizar e de ultrapassar as perdas de produção e de trabalho e chamar a atenção para esta solução, para este recurso.

Também as possibilidades das novas redes de alta velocidade estão a colocar problemas de ordem global: regiões onde o nível de vida é menos desenvolvido podem oferecer servi-

ços – tem sido referido o potencial imenso dos analistas de sistemas e programadores do Leste Europeu e da Índia, como ameaça às oportunidades de emprego no Ocidente. Se analisarmos esta afirmação veremos que para o nosso País se trata de uma ameaça e de uma oportunidade.

O teletrabalho é visto como uma tendência real e de importância significativa a cada dia que passa: são novas oportunidades de negócio que surgem e se desenvolvem, custos de produção que baixam, aumento das oportunidades de emprego, melhoria das condições de vida e o alar-

As vantagens

Normalmente, ao falar-se de vantagens e desvantagens de qualquer novidade no mundo do trabalho, procuram-se realçar as vantagens face às desvantagens. Em termos de teletrabalho o que se verifica é que as vantagens serão sem dúvida mais significativas que as desvantagens, mas tendo o cuidado de realçar – quando as condições estiverem reunidas:

Para o trabalhador:

- diminuição do tempo e incomodidade das deslocações e dos gastos associados
- melhor gestão do horário de trabalho – diminuição das interrupções e harmonização entre os interesses pessoais e profissionais
- produtividade e satisfação profissional

Para as empresas:

- orientação do trabalho aos resultados e não ao cumprimento do horário de trabalho
- diminuição dos custos da ocupação de espaço
- acréscimos de produtividade
- solução para os problemas derivados do "emagrecimento" das empresas – fazer o mesmo com menos pessoas

Para a sociedade, para o país, para o Governo (?):

- diminuição dos encargos com os transportes colectivos
- diminuição da poluição
- contribuição para a colocação de deficientes
- contribuição para o combate ao desemprego

gar das possibilidades de recursos de telecomunicações que, ao se desenvolverem, criam novas formas de teletrabalho, mais ricas e eficazes.

A importância das telecomunicações para o teletrabalho implica que em cada ano que passa se alarga o leque de profissões que podem, com sucesso, ser colocadas no exterior da empresa em regime de teletrabalho, em termos organizacionais e geográficos (Horace Mitchell, *Management Technologies Associates*). Trata-se de começarmos a falar de *telepresença* mais do que em teletrabalho e de um número muito superior de profissões ou funções que potencialmente se irão considerar adaptáveis a um regime completo ou parcial de teletrabalho.

Hoje as próprias questões que se levantam são diferentes: já não se trata de saber qual a função ou qual o trabalho mais adequado a ser organizado em teletrabalho, agora pretende-se saber **onde** é que se consegue o trabalho feito com menores custos, **quem** sabe fazer o trabalho *x* e como se pode obter a sua colaboração, qual o **ganho** no curto e no médio prazo, etc....

O teletrabalho visto pelas empresas

As empresas – em ramos tão diversos como o sector bancário, seguros, a indústria de computadores, TV por cabo, consultoria –, milhares à escala mundial, envolvendo milhões de trabalhadores, estão a procurar encontrar soluções de teletrabalho para desenvolver a sua produtividade e conseguir, simultaneamente, aumentar a satisfação dos seus trabalhadores.

A imprensa refere já um rol impressionante de empresas que adoptaram o teletrabalho: IBM, Hewlett Packard, Finish Telecom, British Telecommunications, Mercury, American Express, Johnson and Johnson, Chase Manhattan Bank, Midland Bank, Nokia Data, AT&T, VeriFone, etc., etc., etc., como casos de sucesso. A questão já não se coloca em termos de introdução (vale ou não a pena) sendo antes uma questão de desenvolvimento e amplitude: como alargar, aumentar o número de trabalhadores ou sectores da empresa envolvidos, como garantir uma maior rapidez e eficácia na produção?

A actual tendência no sentido da adopção e expansão do teletrabalho nas empresas deriva fundamentalmente da redução de custos: espaço, manutenção, mobiliário, estacionamento, energia, havendo simultaneamente um aumento de produtividade.

Gestores envolvidos em programas de teletrabalho referem que os trabalhadores nestas condições exibem uma notável lealdade para com a empresa, diminuição da rotatividade de quadros e aumentos de produtividade. Estes gestores exprimem também a opinião de que o teletrabalho se tornará uma forma de recurso generalizado e em expansão assinalável nos próximos anos.

As empresas com políticas de teletrabalho estão a adoptar formas compensatórias de reduzir os aspectos potencialmente negativos do teletrabalho, designadamente o isolamento: edição de revistas (não electrónicas) e aumento do número e abrangência de acontecimentos de carácter "social".

Profissões adequadas

Poderemos falar em profissões adequadas ao regime de teletrabalho com alguns limites e dependentes da configuração organizacional de teletrabalho encontrada, em termos de tempo, de local, de relacionamento, etc.

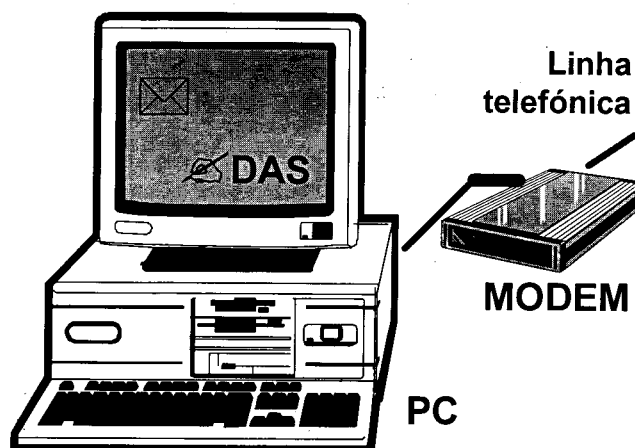
- Consultoria
- Consultoria em tecnologias informáticas, programação...
- Teleformação, ensino à distância...
- Planeamento e consultoria financeira
- Publicidade
- Vendas
- Marketing
- Secretariado
- Tratamento de texto e edição electrónica
- Agências de emprego

O aumento de produtividade conseguido com teletrabalho é significativo: gestores e empresas que efectuaram estudos nesta área referem ganhos de produtividade entre 20 a 40 por cento. São números que representam um ganho real para a empresa!

Trata-se, para algumas empresas, já de uma questão de "maneira de estar": os trabalhadores, em vez de disporem de um local de trabalho, recebem um computador portátil (*VeriFone, Forbes*).

O que é necessário

O equipamento necessário depende das condições específicas e da amplitude do projecto em questão.



DIRIGIR

O equipamento mínimo que deve existir no local onde o trabalhador se encontra (não é necessariamente o local onde o trabalho é efectivamente realizado) é um computador pessoal, FAX/MODEM e linha telefónica.

Para um consultor que desenvolve a sua actividade à distância, com períodos significativos em casa, será conveniente que este disponha ainda de impressora e uma segunda linha telefónica.

Do outro lado poderemos ter a empresa a que o trabalhador está ligado e na qual realiza as suas tarefas e onde existirá um equipamento que simultaneamente serve a empresa e todos os que nela trabalham em termos remotos.

Caso o trabalhador em regime de teletrabalho assegure as suas funções para outras empresas clientes da sua, naturalmente que nestas deverá haver equipamento informático e de telecomunicações que lhe permita realizar as suas tarefas.

Ferramentas e facilidades

Para poder realizar as suas tarefas de modo remoto, o trabalhador deverá ver maximizadas as suas possibilidades de comunicação, designadamente, através de programas informáticos – utilitários –, que lhe assegurem as funções básicas de comunicação:

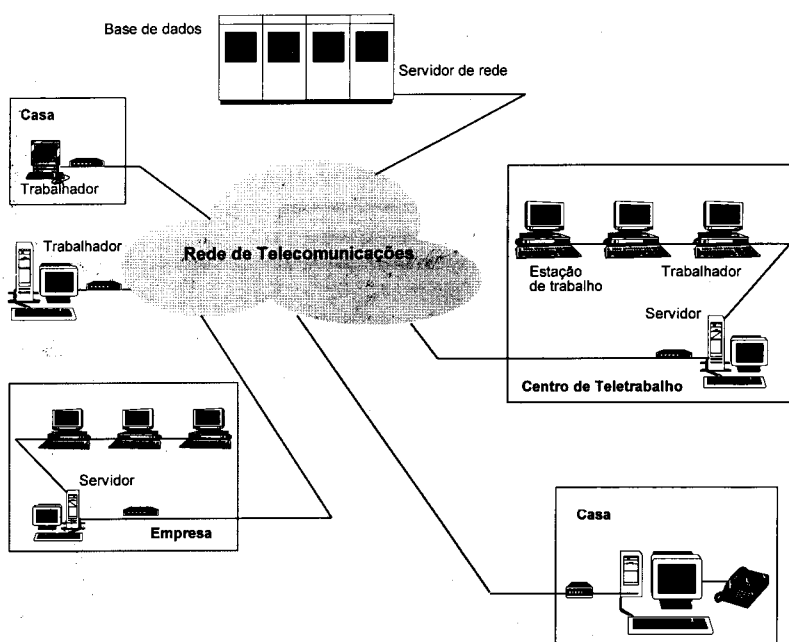
- correio electrónico
- correio vocal
- FAX
- transmissão de dados
- transferência de ficheiros

No sentido de garantir também a disponibilidade do máximo de informação, deverá ter acesso a redes ou rede, que lhe permita, em qualquer momento, obter a informa-

Contribuição para uma política nacional

O que se observa nos outros países indicia a necessidade de se analisar, em termos nacionais, os potenciais benefícios do teletrabalho. Considera-se assim que será de acelerar estudos e desenvolver políticas que permitam adoptar soluções:

- Apoios às empresas para a adopção de teletrabalho:
 - centros de teletrabalho
 - financiamentos
 - flexibilidade laboral
- Criação de programas para empresas e profissionais interessados:
 - divulgação e promoção das soluções em teletrabalho
 - formação
- Desenvolvimento, promoção e divulgação de estudos:
 - impacte ambiental: tráfego e poluição
 - impacte social
 - relação entre teletrabalho e combate ao desemprego
 - custo/benefício
 - possibilidades de teletrabalho para deficientes
- Articulação com programas de desenvolvimento de regiões menos favorecidas ou desenvolvidas ou com altos índices de desemprego
- Apoio à criação de serviços ou infra-estruturas de telecomunicações nacionais para troca de informação, formação... como alternativa às hiper-redes que actuam à escala mundial



ção, o utilitário, a notícia, a fotografia,... que lhe resolva um problema, que acelere o seu trabalho ou que lhe garanta uma venda... estamos a falar naturalmente de acessos à *INTERNET* ou a redes comerciais como a *COMPUSERVE*, *GENIE*, *AMERICA ON LINE*, etc.

Centros de teletrabalho

Em alguns países, por exemplo, Inglaterra e França, estão a ganhar popularidade os centros de teletrabalho. Trata-se de locais – escritórios partilhados –, onde o trabalhador remoto que reside próximo pode realizar as suas tarefas recorrendo a todo o equipamento que aí está disponível.

De facto, nem todos os tipos de trabalho (nem todas as funções) são realizáveis em casa do trabalhador por condições próprias do ambiente familiar, do equipamento que é necessário, do horário, etc.

Constituem-se como verdadeiros centros de recursos onde o profissional liberal ou o trabalhador por conta de outrem pode realizar as tarefas que, de sua casa, não pode realizar em condições competitivas.

Estes centros de teletrabalho podem resultar de iniciativas dos governos ou de empresas que estão vocacionadas para este suporte, podendo assim constituírem-se, por sua vez, como uma oportunidade de negócio.

Uma das vantagens dos centros de teletrabalho resulta do facto do trabalhador que aí se desloca poder encontrar apoio profissional (do centro) ou do colega em idêntico regime, que permite compensar o isolamento e deficiências ou debilidades de formação.

O teletrabalho visto pelo trabalhador

Os trabalhadores que já tiveram a oportunidade de experimentar a realização do seu trabalho em regime de teletrabalho exprimem, em geral, uma opinião muito favorável.

Basicamente consideram-se dois tipos de trabalhadores "remotos":

- profissionais livres
- trabalhadores por conta de outrem

que encontraram no teletrabalho uma maneira de estar profissional, simultaneamente motivante e compensadora.

Agora, consultores ou outros profissionais, encontram as suas "almas gémeas" em outros locais (distantes) e que, com os mesmos interesses, trabalhos ou responsabilidades, podem entreajudar-se fornecendo informações ou trocando experiências. As conferências electrónicas são um "local de encontro" de pessoas com afinidades, não só de ordem profissional, o que é naturalmente indispensável para a realização de um número crescente de tarefas, mas ainda de ordem cultural, social, etc., o que contribui para a diminuição do efeito de isolamento no trabalho.

Também o tempo de resposta se modifica significativamente. Um consultor ou um técnico pode ligar a um seu colega ou homólogo – que se encontra do outro lado do Atlântico – enviar, por exemplo, uma mensagem *e-mail* (correio electrónico) ao fim do seu dia de trabalho, pedindo a resolução de um problema ou uma informação. Face à diferença horária, poderá ter a resposta também por *e-mail* no início do seu próximo período de trabalho. De notar que o correio electrónico é um alternativa de menores custos e com muito maiores potencialidades face a outras formas de troca de mensagens, como correio normal ou FAX.

Algumas referências surgem no sentido da menor fadiga em teletrabalho por razões ligadas à ausência de interrupções e prática de um

horário de trabalho mais de acordo com os hábitos e preferências de cada um.

Os trabalhadores em teletrabalho referem aumentos de produtividade pessoal, quer em horas, quer em percentagem, quer na eficácia com que conseguem realizar as suas tarefas. Um outro argumento frequentemente referido resulta da ausência de interrupções e perturbações da sequência do trabalho. Causa admiração o facto de trabalhadores referirem que a sua produtividade aumenta apenas pelo facto de não participarem em reuniões ou de não serem interrompidos "por algo mais urgente".

No entanto, o argumento que mais importância tem para estes "teletrabalhadores" resulta das melhorias ao nível das condições de vida: diminuição do tempo e fadiga associada às deslocações, dos custos das deslocações e estacionamento e melhoria da organização dos tempos de trabalho face aos tempos relativos à vida particular.

Eventualmente a desvantagem mais notória que é apontada tem a ver com a própria novidade do teletrabalho: muitos trabalhadores temem que, pelo facto de não serem vistos com a mesma regularidade nos escritórios, sejam menos considerados em caso de promoções e que as suas carreiras sejam de algum modo afectadas.

Com o decorrer do tempo e com a banalização do teletrabalho este será visto apenas como uma maneira diferente de trabalhar.

Como implementar

Um programa de teletrabalho para ser implementado, com sucesso, numa empresa (Mary Villanova, Working From Home Forum e Gil Gordon, GG Associates) envolve

As desvantagens

São regularmente referidas desvantagens, por trabalhadores e gestores, embora possam ter maior ou menor significado consoante as características do trabalho em causa, a empresa, os clientes, etc.

Para o trabalhador:

- diminuição das oportunidades de progressão e promoção (?)
- menor acesso a enquadramento
- o esquecimento ocasional de um processo ou documento indispensável, no escritório, leva a ineficácia real
- isolamento
- disponibilidade 24 sobre 24 horas

Para a empresa:

- enfraquecimento do espírito de grupo
- nada substitui o contacto face-a-face
- acréscimo dos custos de formação
- dificuldade de gestão de trabalho de grupo

Para a sociedade, para o país, para o Governo (?):

- vulnerabilidade face à competição de potencial de trabalho e mão-de-obra estrangeira
- recursos tecnológicos importados na generalidade (no curto prazo?)

factores de sucesso:

- apoio a 100 por cento da gestão da empresa;
- contactos diários (telefónico, e-mail...) com a hierarquia e acompanhamento por esta dos progressos e dificuldades;
- organização diária do trabalho e divulgação a clientes e colegas do horário praticado;
- equipamento em casa, idêntico ou totalmente compatível ao que se encontra no escritório;
- manutenção de contactos regulares, profissionais e sociais – com os colegas que se encontram no escritório; procurar que os colegas contactem;
- procurar diminuir a atenção das pessoas sobre o local onde se encontra o trabalhador e aumentar a atenção sobre o resultado do trabalho;
- iniciar o teletrabalho por apenas um dia por semana durante um mês e, progressivamente, face aos resultados obtidos, aumentar os períodos de trabalho remoto.

História deste artigo

Dia 1 – recebo uma chamada telefónica da coordenadora da Dirigir a solicitar-me um artigo subordinado ao tema – Teletrabalho.

Dia 2 – Faço uma breve pesquisa pelas revistas que recebo: *Dirigir*, *Exame*, *Forbes*, *CompuServe Magazine*... e pelos artigos que regularmente recorto do *Expresso*, *Público*, *Diário de Notícias*...

Dia 3 – Acedo à COMPUSERVE e visito conferências dedicadas a este tema: TELECOMMUTING, EUROPEAN TELEWORK, HOME BUSINESS, e recebo 16 artigos que selecciono (transferência electrónica de ficheiros). Em 45 minutos de trabalho *on-line* obtenho cerca de duzentas páginas de informação relevante.

Dia 4 – Imprimo e leio os artigos e relatos de conferências electrónicas obtidos.

Dia 5 – Acedo à INTERNET e visito a Electronic Frontier Foundation, Ohio State University e a Books Stacks Unlimited.

Dia 6 – Inicio a escrita do artigo

Dia 7 – Ligo o meu computador e envio um FAX com este artigo para o IIEFP. Telefono e marcamos reunião para discussão do mesmo.

* Engenheiro Electrotécnico.

DISSE SOBRE GESTÃO

"E hoje, que temos a preocupação do equilíbrio do homem com o que está fora dele, a ecologia, temos de fazer a teoria do equilíbrio do homem consigo próprio."

F. CARVALHO RODRIGUES
IN *CRÍTICA UM ANO DEBATE*

"Estamos a viver uma transformação que irá reordenar a política e a economia do próximo século. Não haverá produtos ou tecnologias nacionais, grupos económicos nacionais, indústrias nacionais.

Deixará de haver economias nacionais, pelo menos no sentido que atribuímos a esse conceito. Com raízes no interior das fronteiras nacionais, só restarão as pessoas que constituem a Nação. Os activos primordiais de cada nação serão as qualificações e as ideias dos seus cidadãos."

ROBERT B. REICH
IN *O TRABALHO DAS NAÇÕES*, CULTRAL ED.

"Hoje a riqueza advém não do domínio de matérias-primas e de espaços geográficos, ou do mero funcionamento de equipamentos de produção, mas essencialmente da emancipação da mente e da capacidade de pôr ideias em prática para servir o bem-estar do Homem."

MIGUEL ATHAYDE MARQUES
IN *COMÉRCIO E TURISMO*



A QUALIDADE EM DIÁLOGO

A Dirigir convida os seus leitores a um diálogo sobre Qualidade. Neste número, vamos propor-lhe um tema sobre Qualidade, de uma forma genérica, abrangendo vários aspectos de uma organização. Já o fizemos nos dois números anteriores.

Como poderá participar?

Desenvolvendo livremente o tema ou apresentando uma situação concreta com ele relacionada, analisando-a e apontando para ela uma estratégia.

Limite máximo de páginas: quatro

Para a análise e valorização dos trabalhos, foi nomeado um júri que integra a Direcção Editorial da Dirigir e o especialista de Qualidade, Eng^o Rui Dias dos Santos.

Serão destacados os três melhores trabalhos recebidos.

Qual será o prémio?

Para além do prazer de participar neste diálogo com a Dirigir, os três leitores que apresentarem os melhores trabalhos serão premiados com um conjunto de livros de Gestão, da Editora Monitor – Edições para Profissionais.



O melhor trabalho será publicado, na rubrica Qualidade, de futuro número da Dirigir.

Eis o terceiro e último tema:

**QUAIS AS VANTAGENS DA CERTIFICAÇÃO DA SUA EMPRESA
E QUE NORMAS REGULADORAS SE LHE APLICARIAM?
JUSTIFIQUE.**

As respostas deverão ser endereçadas à Redacção da Dirigir:
Rua de Xabregas, 52 – 1900 LISBOA
FAX: (01) 868 02 79

**Contamos com a sua viva e criativa participação e, claro,
com muita qualidade!**

O VELHO, O RAPAZ E... O RESTO

Uma história com conjuntura de crise



Certo cidadão, um pouco surdo (não sabia ouvir bem) e com dificuldades de visão (miopia cultural), vivia algures junto a uma estrada com boas praias e um óptimo movimento de pessoas.

A ideia nasceu, e montou um pequeno negócio de "Comes e Bebes", a pensar no "pagas".

A vida de trabalho que sempre levou não lhe permitia tempo para ler jornais ou ver televisão. Vivia fechado no seu mundo, mas vivia alegre e bem disposto rodeado de clientes fiéis e simpáticos, que tratava como amigos, a quem vendia óptimas sanduíches e bebidas a gosto.

O negócio corria tão bem que resolveu arrendar uma pequena propriedade contígua ao local do estabelecimento, para desenvolver o negócio.

Resolveu ainda, para publicitar esta nova iniciativa, colocar um letreiro de boas dimensões a promover os seus produtos.

A suas deliciosas sanduíches, de vários tipos e qualidades, ganhavam fama. O negócio prosperava.

Os clientes multiplicavam-se e compravam a bom ritmo, o que o obrigou a aumentar a cadência das compras dos diversos ingredientes.

Melhorou as suas instalações e comprou uma bancada maior para aumentar a qualidade do atendimento e do serviço.

E, como o movimento continuava a crescer, escreveu ao filho, estudante em Lisboa, contando-lhe o que se passava e convidando-o para parceiro na exploração do negócio.

Mas o rapaz, habituado a viver sem problemas e bem sustentado pelo negócio das sanduíches, tinha-se transformado num intelectual de debates e conjunturas políticas.

Pouco habituado ao trabalho prático, mas muito observador dos cenários políticos, quando se encontrou com o pai fez-lhe a "sua" leitura da crise actual e respectiva evolução e ... disse-lhe:

— "Mas, em que mundo vives tu?

Não ouves rádio, não lês os jornais, não vês televisão, não ouves as pessoas que sabem destas coisas?

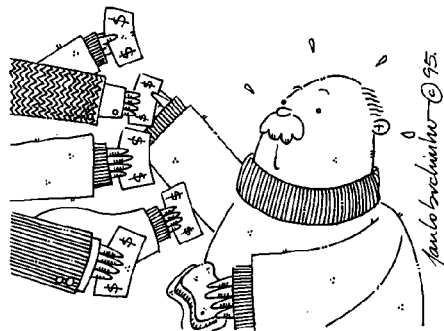
Não entendes o que se passa à tua volta?

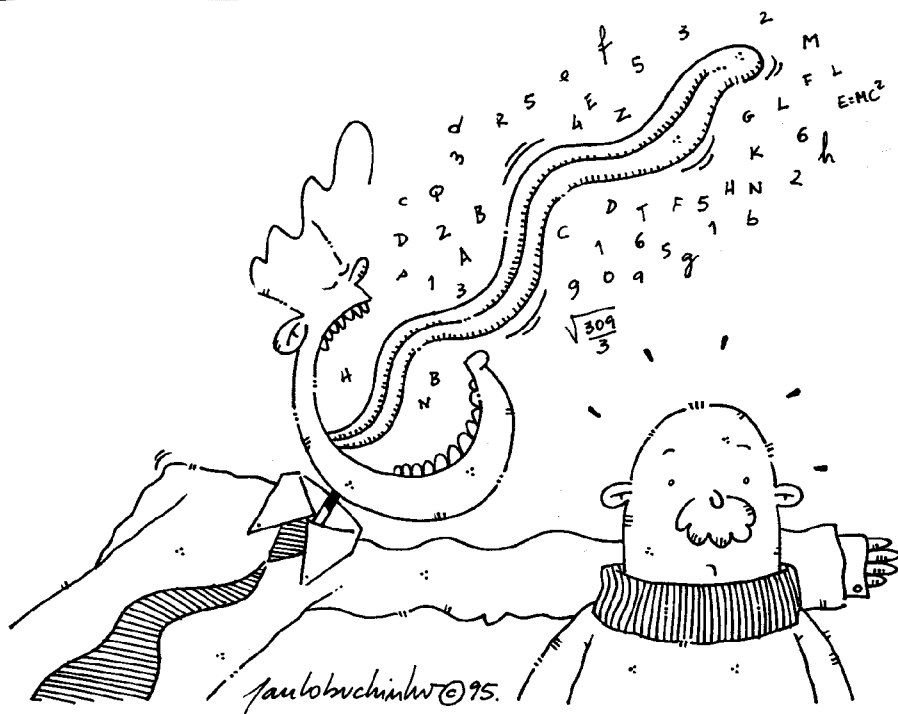
Estamos a atravessar uma profunda crise. A situação do país piora de dia para dia. O desemprego aumenta e muitos dos teus clientes de hoje, amanhã não terão dinheiro para te pagar. Vais correr riscos para os quais não estás preparado."

Perante este comentário tão enérgico e feito com tanto calor, o pai pensou para si:

— "Se calhar estou a ver mal a situação.

Ora, o meu filho vive na capital, estuda e tem contactos com muita gente importante, sabe o que vai pelo mundo e conhece com certeza a situação do país..."





Assustado, mas ao mesmo tempo aliviado, seguiu o conselho do filho e passou, sem dar nas vistas, à acção.

Retirou o cartaz publicitário e... desistiu do terreno que arrendara.

Passou a comprar menos pão e menos ingredientes para... reduzir custos.

As vendas diminuíram de dia para dia.

Chamou o filho e disse-lhe, muito agradecido:

– "Tinhas toda a razão, estamos de facto a atravessar uma grande crise!!!"

COMENTÁRIO E... MORAL DA HISTÓRIA

Na sociedade actual, tudo à nossa volta vive em mudança permanente. Há quem se aperceba desta realidade e actue em conformidade e há, também, quem acredite no que lhe convém ou no que vai ouvindo.

A vida das organizações não pode ser um conjunto de impulsos, sustentados por amadores transformados em gestores ou empresários de ocasião.

De facto, no ambiente empresarial há crises e... crises. Existem até profissionais da crise que se podem caracterizar como peritos em conjunturas, hábeis na prática do deixa andar, nada fazendo nem deixando que outros façam, porque a fonte de negócio está no inevitável subsídio.

Claro que é preciso dar a volta a este tipo de mentalidades.

Precisamos de empresários com sentido empresarial, capazes de criar riqueza e fazer frente aos desafios da competitividade, sabendo ler os mercados e sabendo definir as respectivas estratégias de cooperação ou intervenção.

Precisamos de gestores e quadros capazes de combaterem a inércia dos acomodados, para quem qualquer mudança é sinal de perigo para o seu "situacionismo de benesses".

Precisamos, ainda, de pessoas esclarecidas, formadas, actualizadas e responsáveis, capazes de participarem no processo de construção do tecido empresarial, tendo como contrapartidas a criação de condições adequadas ao seu desenvolvimento e bem-estar.

A nova civilização de mudança requer novas mentalidades capazes de verem largo e longe, ou seja, "pensar globalmente e agir localmente".

O mundo é, afinal, uma aldeia global que nos convida a viver como cidadãos do mundo.

Mas, voltemos à história, com conjuntura de crise.

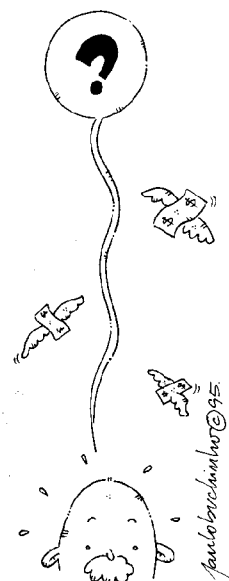
Uma história vale o que vale.

E esta só valerá alguma coisa se o leitor começar a ver a "miopia organizacional" e a "falta de visão informativa" dos que, podendo fazer alguma coisa não o fazem, porque têm medo de assumir riscos, ou porque estão rodeados de gestores que não deixam que a mudança aconteça, porque o "seu negócio" está exactamente na manutenção dos "restos" das crises.

A informação e a sua actualização é hoje vital no mundo das organizações. É importante saber criar à nossa volta um clima que fomente a inovação e contrarie a rotina.

A mudança de mentalidades é um desafio que se coloca a todas as pessoas que trabalham nas organizações, porque sem visão do futuro continuaremos "gloriosamente" a fazer o que fazíamos ontem, em vez de fazermos hoje o que é necessário para amanhã.

Por isso, questione-se permanentemente e se todos, ou quase todos dos seus colaboradores, estão demasiadas vezes de acordo... desconfie, se calhar muitos já se esqueceram que as organizações vivem da necessidade de continuamente inovarem e criarem valor acrescentado.



J. VICENTE FERREIRA
GESTOR; DOCENTE UNIVERSITÁRIO.

Sabia que ●●●●●●●●●●

...O trabalho em equipa está aí.

E veio para ficar, alargando cada vez mais a sua área de aplicação.

Não sendo nada de novo no campo da investigação científica, é-o na sua aplicação às indústrias transformadoras e de serviços.

Com efeito, um pouco por toda a parte estamos a ver as longas cadeias de montagem e a superespecialização, substituídas por equipas semiautónomas formadas por trabalhadores polivalentes. Como estamos a ver a produção sequencial substituída por produção simultânea.

Com ganhos económicos que já ninguém discute, pois os tempos e os custos chegam a reduzir-se, respectivamente, a metade e um quarto. E ganhos sociais de aumento de satisfação de quem trabalha.

Nova forma de viver as organizações?

Decerto, pois o trabalho em equipa acaba com a dicotomia do taylorismo exacerbado, que separava os que pensavam dos que executavam: no trabalho em equipa todos pensam e todos executam.

Naturalmente que a mudança provoca receio (no mínimo) ou medo que chega ao pânico (no máximo). Porque certas categorias, tradicionais dos sistemas de produção por trabalho dividido, ou são suprimidas no trabalho em equipa, ou totalmente revistas quanto a conteúdo funcional.

É o caso típico dos supervisores de linha, bem como de diversos postos de chefia intermédia. Mas também é o caso do trabalhador semi-analfabeto e mal pago. Daí todas as resistências à mudança.

Mas os resultados do trabalho em equipa são hoje tão evidentes que se tornaram inelutáveis. E contra factos não há argumentos. A mudança porém não se fará sem custos, que não são apenas de investimento, com este encarado no seu sentido tradicional, isto é, traduzido em cifrões relativos a bens duráveis (maquinaria e outro equipamento, edifícios fabris, etc.).

Os custos hoje são outros: são o preço a pagar pelo conhecimento, pela inteligência e pela criatividade que permitem a inovação constante, sem a qual as organizações produtivas entram no plano inclinado dos prejuízos. Plano que leva, no termo, ao seu encerramento ou venda, com as consequências económicas ou sociais que todos conhecemos.

Investir hoje no conhecimento, na inteligência e na criatividade deixou de ser utópico: é a sobrevivência.

Sobrevivência que, mais uma vez na História, passa pelo trabalho em equipa.

Só que hoje numa escala sem paralelo com qualquer época anterior.

In Revista *Qualidade* nº 4
Helena Rebelo Pinto;

Docente Universitária; Membro da Comissão
Organizadora da Conferência "Trabalho em Equipa".
Foto: Duarte Cabral



MOBILIDADE E FLEXIBILIDADE

Para as empresas, a Manpower contribui com soluções rápidas, flexíveis e produtivas, oferecendo serviços globais de recursos humanos.

A sucessividade e a diversidade das missões efectuadas pelos colaboradores Manpower garantem às empresas, profissionais competentes e com uma capacidade de resposta imediata.

Aos trabalhadores que optam por soluções de mobilidade, a Manpower garante colocações variadas e bem remuneradas; aos outros, a possibilidade de descobrirem uma carreira profissional promissora.

MANPOWER®

• Trabalho temporário • Recrutamento e Selecção de Pessoal • Formação profissional

TRÊS SOLUÇÕES

À

DISTÂNCIA DO SEU TELEFONEMA

LISBOA – (01) 352 54 55

Fax – (01) 356 02 68

ALGARVE - Albufeira – (089) 58 81 13

PORTO – (02) 200 24 26

Fax – (02) 32 53 42

AÇORES - P. Delgada – (096) 62 98 30

A SEGMENTAÇÃO DO MERCADO



FOTO: NUNO GASPAR

Para que um grupo possa ser considerado **homogéneo** é necessário que respeite em simultâneo duas condições:

- que as diferenças entre os elementos de cada grupo sejam muito fracas;
- que as diferenças entre os grupos sejam tão grandes quanto possível.

No seu último artigo⁽¹⁾ o autor abordou as variáveis incontroláveis que influenciam o destino das organizações e a filosofia de marketing que o gestor deve adoptar para satisfazer os seus clientes. Quem são estes clientes e de que forma a organização pode identificar os seus mercados-alvo, é o tema do presente artigo.

Os grupos assim formados são nitidamente distintos uns dos outros e são fortemente coerentes no que diz respeito às suas características. A heterogeneidade dos grupos entre si e a homogeneidade de cada um deles devem encontrar-se maximizadas.

A busca desses grupos homogéneos de consumidores, que responderão de uma forma similar ao esforço de *marketing*, é, pode dizer-se, o objectivo por excelência da actividade de *marketing*, pois é lícito afirmar que **um segmento de mercado bem definido possibilita a eficácia da aplicação dos instrumentos de *marketing* otimizando recursos.**

A HETEROGENEIDADE DOS MERCADOS

O mercado não é uma entidade única e homogénea, mas sim uma infinidade de seres humanos, onde cada um é distinto de todos os outros, vivendo em circunstâncias diferentes. Qualquer empresa que se queira dirigir a uma tal "irrealidade", como é o mercado, está condenada, à partida, a não alcançar os seus objectivos.

Se olharmos para qualquer grupo de consumidores a uma certa distância – digamos que estamos a observar a multidão a partir da janela do nosso escritório, situado num vigésimo andar –, eles parecerão remarcavelmente semelhantes. Contudo, à medida que descemos, algumas óbvias diferenças tornar-se-ão claras: homens e mulheres, altos e baixos. Se descermos até à rua e nos juntarmos à multidão, descobriremos naturalmente que cada pessoa é, em algum aspecto, única. Mas também descobriremos similitudes que não tínhamos visto anteriormente. Algumas sorriem, outras não. Algumas andam depressa e decididamente, outras demoram-se frente às montras.

As pessoas são, ao mesmo tempo, semelhantes e diferentes. É o conceito de segmento da população.

É deste mesmo modo que olhamos para os consumidores. Primeiro olhamos para eles de forma agregada. Depois estudamo-los de um ponto de vista mais próximo e descobrimos as formas como os consumidores podem ser diferenciados. Finalmente, olhamos para estes grupos de consumidores que são semelhantes nas suas características mas diferentes dos consumidores como um todo. Chamamos a este grupo **segmentos de mercado**.

A segmentação consiste, assim, na divisão de um dado mercado num certo número de subconjuntos com comportamentos homogéneos face a um produto, uma marca ou uma empresa, com o fim de levar a efeito acções comerciais específicas sobre os segmentos assim definidos.

AS TÉCNICAS DE SEGMENTAÇÃO

As técnicas de segmentação são muito diversas e relevam de metodologias complexas de estudo de mercado. Existem dois processos que permitem criar grupos homogéneos de indivíduos: a **segmentação** e a **tipologia**.

O método de **segmentação clássica** consiste em partir de um conjunto de indivíduos e dividi-lo em subgrupos homogéneos, através de um procedimento descendente.

A **tipologia** repousa, pelo contrário, num procedimento ascendente. A partir da análise das respostas das pessoas interrogadas, aquando de uma sondagem ou de um painel, procede-se ao reagrupamento num certo número de subconjuntos ou tipos, em função das semelhanças ou proximidade das suas respostas.

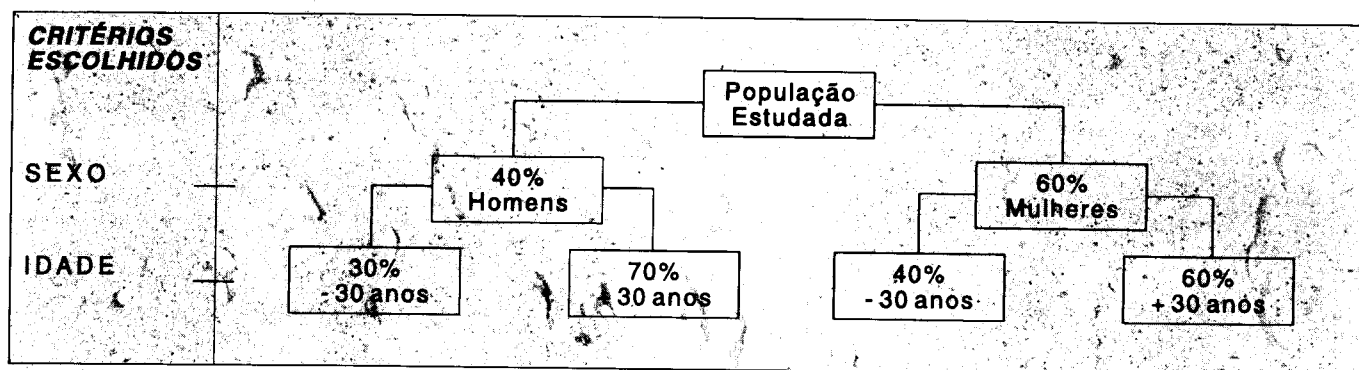
Por exemplo, no tratamento de um questionário com 20 perguntas, duas pessoas que tenham dado a mesma resposta a 15 delas são colocadas num mesmo tipo, enquanto que duas pessoas que tenham respondido de igual forma apenas a 5 questões, são colocadas num tipo diferente.

A tipologia parte dos indivíduos tomados isoladamente e vai agrupando-os de acordo com os traços que os aproximem mais. Tem a vantagem de poder ser utilizada quando não é possível definir critérios pertinentes de segmentação *a priori*. O seu maior inconveniente é de chegar a subgrupos onde as fronteiras são muito mais fluídas que no caso da segmentação tradicional.

A segmentação, pelo contrário, parte de um conjunto de indivíduos e vai dividindo-o em segmentos. Sobre uma dada população é praticada uma série de classificações sucessivas de acordo com critérios que são, a cada degrau desta dicotomia descendente, considerados como os mais produtivos, ou seja, como aqueles que podem trazer um

ganho máximo de informação útil. O processo de segmentação torna-se inútil quando uma diferenciação suplementar não traz uma vantagem real para o conhecimento do mercado.

Exemplo de um Processo de Segmentação



Para segmentar um mercado, a empresa deve:

- ventilar os valores da variável a explicar, de acordo com as variáveis explicativas;
- seleccionar as variáveis explicativas retidas para a segmentação;
- reagrupar as classes se a dimensão dos grupos se tornar demasiado frágil e fornecer uma informação inútil;
- escolher divisões suplementares, se parecer útil procurar um novo ganho de informação.

Toda a dificuldade reside na selecção das variáveis explicativas, ou seja, dos **critérios de segmentação**. Teoricamente a escolha é ilimitada mas, na prática, os critérios de segmentação retidos devem apresentar certas qualidades, para que a segmentação seja ao mesmo tempo criativa, dinâmica e operacional, e não ilusória e indiciadora de escolhas erradas.

AS CARACTERÍSTICAS DOS SEGMENTOS

Os critérios retidos devem, assim, permitir a obtenção de segmentos com as seguintes características:

- **identificáveis**, de forma a que se possa agir sobre eles, sendo claramente definido quem está dentro e quem está fora do segmento;
- **mensuráveis**, permitindo medir com precisão o número de pessoas ou os seus rendimentos (um segmento estabelecido tendo por base a ansiedade das pessoas é impossível de medir);

- **acessíveis a acções comerciais** particulares (os segmentos de pessoas optimistas não são nem identificáveis nem acessíveis);
- **substanciais**, de forma a que seja possível e válido elaborar uma política de *marketing* específica, o que só acontece quando existe suficiente similaridade entre os consumidores identificados, através, por exemplo, de

uma razoável concentração geográfica ou do hábito de ler as mesmas revistas ou de frequentar os mesmos tipos de lojas;

- **férteis**, de modo a permitirem acções rentáveis (os segmentos de mães que tenham quadrigémeos não é nem substancial, nem fértil, mesmo para um fabricante de produtos alimentares para bebés).
- **estáveis**, pois segmentos que surgem e desaparecem rapidamente não se tornam interessantes de serem explorados, por apresentarem um risco normalmente elevado.

O número total de segmentos não deve ser nem muito alargado (dispersão de meios) nem muito reduzido (as acções específicas deixam de se justificar). Um número entre três e nove parece ser o mais aconselhado.

Podemos, pois, afirmar que a **segmentação conduz a fazer corresponder com precisão os produtos ou serviços de uma empresa às necessidades de um ou vários segmentos identificados num mercado heterogéneo**.

OS DIFERENTES MERCADOS

O mercado no seu todo é enorme: milhões de pessoas e de organizações com milhares de diferentes desejos e necessidades. Como deveremos olhar para este enorme mercado multidimensional? Uma hipótese é inspeccionar cada aspecto significativo do mercado separadamente, isto é, as suas dimensões demográficas, geográficas, económicas e sociais. Mesmo pensando que tal análise tende a

simplificar a complexa natureza do mercado, não temos grande escolha. Se nos lembrarmos que um consumidor é uma criatura complexa, tocada por cada uma destas dimensões até certo grau, não seremos mal guiados pela simplificação.

O Mercado das Organizações

As organizações constituem, a par com os indivíduos e as famílias, peças-chave no sistema de *marketing*. Dentro das organizações o grupo mais relevante é, sem dúvida, aquele que é formado pelas empresas. Por exemplo, em 1992 existiam, em Portugal, apenas no sector do comércio, 130 000 empresas retalhistas e 23 000 empresas grossistas.

A segmentação deste mercado exige uma compreensão do que o produto ou serviço é, para que serve e o que os compradores procuram nele, o que implica um perfeito conhecimento do ramo de negócios ao qual o produto ou serviço se destina.

Há diversas maneiras de **segmentar um mercado empresarial** ou *business to business*. Entre elas destacam-se:

- sector de actividades (primário, secundário, terciário);
- dimensão da empresa (volume de vendas, número de empregados);
- tipo de negócios (fabricante, grossista, retalhista);
- condição da empresa (novo cliente, ocasional, frequente);
- localização (da sede e das filiais);
- organização de compra (centralização, descentralização);
- políticas e critérios de compra (preço, prazo, condições, serviços);
- dimensão dos pedidos (grande, média, pequena);
- atitude em relação ao risco;
- lealdade em relação ao fornecedor.

Outro importante segmento é constituído pelas instituições sem fins lucrativos, como as escolas (19 200 instituições de ensino em 1993), os hospitais, as prisões, etc.

Organismos governamentais e oficiais, como por exemplo ministérios e câmaras municipais, são clientes extremamente importantes, como o prova o consumo público de 2049 milhões de contos registado em 1992. Em alguns sectores, como por exemplo o das Obras Públicas, são praticamente os únicos clientes.

O Mercado dos Consumidores Finais

Podemos distinguir **cinco grandes grupos de critérios de segmentação**, aplicáveis ao mercado dos consumidores finais:

- os critérios geodemográficos (idade, sexo, situação familiar, número de filhos, região...);
- os critérios socioeconómicos (rendimento, classe socio-profissional, tipo de habitação...);

- as características pessoais, ditas subjectivas (tais como os traços de personalidade, a predisposição à mudança, as motivações, a abertura ao mundo e à mudança ou a rigidez de hábitos, conservadorismo ou liberalismo, necessidade de prestígio ou insensibilidade ao estatuto social...);
- o comportamento de compra (taxa de utilização do produto, tipo de utilização, grau de fidelidade, nível de informação do comprador...);
- os critérios com base no produto (benefícios do produto, amplitude da linha...).

CRITÉRIOS GEODEMOGRÁFICOS

Distribuição Geográfica

A divisão de um mercado em áreas geográficas é uma das práticas mais antigas de segmentação. Uma área geográfica é relativamente fácil de ser identificada e de aplicação acessível a diferentes acções de *marketing*. O critério geográfico pode dividir a área de um país em territórios como, por exemplo, regiões, municípios, bairros, quarteirões e domicílios.

Factores históricos, geográficos e climatéricos fazem com que a população não esteja distribuída homogeneamente pelo país. Dois aspectos são particularmente importantes:

- primeiro, a distribuição da população pelas regiões do país é importante para localizar os mercados de consumidores. As regiões que apresentam crescimentos populacionais são importantes para empresas que procuram uma oportunidade. Novas famílias numa área significam novas casas, novos centros comerciais, novas escolas, novas estradas e todo o conjunto de bens e serviços necessários para lhes proporcionar o estilo de vida que elas procuram;
- o segundo aspecto importante da distribuição espacial da população envolve a concentração de pessoas nas comunidades urbanas e nas regiões: a densidade populacional em Portugal varia entre 16 habitantes/Km² em Beja e 743 habitantes/Km² em Lisboa.

Factores Demográficos

As características demográficas usadas para segmentação do mercado incluem:

O Sexo: alguns produtos, por exemplo, são específicos apenas para homens ou apenas para mulheres.

A Distribuição Etária da População: a distribuição etária da população ajuda a entender quais são os bens e serviços que são procurados pelos consumidores, assim como

os comportamentos de compra existentes. Por exemplo, um casal de jovens recém-casados não só procura diferentes produtos e serviços daqueles que são procurados por um casal de idosos, como também procura a satisfação dos seus desejos de uma forma diferente. Uma tendência actual em Portugal, à imagem do que acontece nos outros países ocidentais, é o crescente número de idosos que requerem novos produtos: alimentação, cuidados de saúde, férias e entretenimento, são desenvolvidos para satisfazer as necessidades do segmento mais velho da população. O quadro seguinte mostra a actual distribuição da população portuguesa por grupos etários:

GRUPO ETÁRIO	POPULAÇÃO (em milhares)
0-4 anos	551,1
5-14 anos	1308,7
15-24 anos	1637,1
25-44 anos	2754,1
45-64 anos	2220,3
+ de 65 anos	1388,5

Mobilidade da População: a movimentação de uma família e o seu realojamento numa nova área originam sempre a procura de novos bens e serviços. Outro aspecto da mobilidade que é importante no *marketing* diz respeito às deslocações diárias. Empresas que explorem a publicidade exterior, vendedores de automóveis, companhias de táxis, etc., estão especialmente interessadas neste tipo de mobilidade local onde encontram as suas oportunidades de *marketing*.

Características do Agregado Familiar: em termos de *marketing* alguns grupos têm mais interesse do que os indivíduos considerados isoladamente. O mais significativo de entre eles é, sem dúvida, a família. As suas características são importantes para explicar a dimensão de certos mercados: por exemplo, para um fabricante de máquinas de lavar não é o mesmo ter uma população de 10 milhões de pessoas dividida por famílias, que em média têm cinco elementos (2 milhões de famílias) ou uma população de 10 milhões dividida por famílias com apenas três elementos (3,3 milhões de famílias). A segunda situação representa um acréscimo de 65 por cento no seu mercado potencial.

CRITÉRIOS SOCIOECONÓMICOS

As características de educação, rendimento, ocupação e classe social são variáveis importantes de segmentação. Há, na verdade, alguma inter-relação entre as características individuais e o efeito em cada indivíduo de cada uma dessas características socioeconómicas. Assim, há pessoas que em função da educação têm um tipo de ocupação

(sector de actividade onde o consumidor exerce a sua actividade profissional) e de rendimento que os faz pertencer a uma dada classe socioeconómica.

As características socioeconómicas utilizadas para segmentar os mercados dizem respeito a:

Educação: quanto mais educada for uma população mais capaz ela estará de fazer escolhas racionais e mais se recusará a ser "insultada" por esforços de *marketing* baseados na assumpção da ignorância do consumidor. Uma empresa orientada para o consumidor deve adaptar os seus programas de *marketing* ao *background* educacional do segmento de mercado que pretende servir. Em 1993 apenas 4,3 por cento da população portuguesa possuía um curso superior e 23,6 por cento não tinha sequer o ensino básico.

Rendimento: quanto mais elevado for o rendimento das famílias maior será o montante de gastos efectuado em bens que não são de primeira necessidade (alimentação, habitação, etc.), criando assim enormes oportunidades de *marketing* para novos produtos e serviços (o número de nórdicos que faz férias no estrangeiro é muito superior ao de portugueses, sendo o poder económico a principal razão para esta diferença).

Em 1992 a remuneração média mensal dos trabalhadores portugueses foi de 80 mil escudos (comparada com apenas 45 mil, quatro anos antes) e o rendimento disponível dos particulares alcançou o valor de 9103 milhões de contos, dos quais 7380 milhões foram gastos em consumo e 1724 milhões foram canalizados para poupança.

Crédito: nem todo o poder de compra dos indivíduos advém do seu rendimento corrente. Em muitos mercados o crédito concedido por instituições financeiras ou pelos próprios retalhistas é um meio, não só de vender bens adicionais, mas também de aumentar as condições de vida de uma classe média e média baixa que não tem possibilidade de adquirir os bens a pronto pagamento – no mercado automóvel o valor das aquisições a crédito (nas suas diferentes formas) está estimado em 50 por cento do total. Em 1992, o crédito sobre clientes das instituições bancárias ascendia a 10 024 mil milhões de contos, dos quais 1762 era crédito a particulares.

Padrão de Consumo da Família: há muitos anos que economistas e sociólogos se interessam pelos padrões de consumo de diferentes segmentos. Provavelmente as primeiras observações que relacionavam os padrões de consumo com o rendimento foram feitas por um investigador alemão, Ernest Engel, há mais de um século. As suas observações, reforçadas por estudos posteriores feitos em Inglaterra e nos Estados Unidos, deram origem a um número de generalizações que ficaram conhecidas como as "**leis de Engel**" e que podem ser resumidas do seguinte modo:



FOTO: NUNO GASPAR

- uma família de baixos rendimentos gasta uma mais elevada proporção do seu rendimento em alimentação do que uma família de elevados rendimentos;
- independentemente do rendimento, as famílias tendem a gastar a mesma proporção em roupa, renda, transportes e compras para a casa;
- uma família de baixos rendimentos gasta relativamente menos em bens supérfluos que uma família de elevados rendimentos.

Relacionado com as despesas em função do rendimento aparecem as despesas em função do ciclo de vida da famí-

lia: logicamente, uma elevada proporção de brinquedos e jogos é comprada por famílias com crianças pequenas. Os gastos com espectáculos e entretenimento são mais elevados para famílias com *teenagers*, ao passo que famílias sem filhos dão preferência a clubes, animais e viagens.

A classificação das pessoas em classes socioeconómicas é obtida através do agrupamento de pessoas com interesses similares, atitudes, valores, comportamentos e posse de determinados bens económicos. Há diversos tipos de classificações, desde a classe A, dita a mais alta em poder aquisitivo, até à D, de menor poder aquisitivo.

Os critérios de classificação levam em conta diversos factores, desde a instrução do chefe de família até à posse de bens de conforto familiar como televisão, máquina de lavar ou vídeo gravador.

Estes critérios são, por vezes, muito úteis, mas não são os únicos ou os melhores para segmentar os mercados: as diferenças nos comportamentos dos compradores, nas suas motivações, nas suas escalas de valor, nos seus hábitos de utilização dos produtos, nos seus gos-

tos e predisposições, são igualmente determinantes. Voltaremos a eles em próximo artigo.

⁽¹⁾ Martins, Miguel (1994), "Os Novos Desafios da Gestão de Marketing", *Dirigir*, nº 33, Setembro-Outubro, pp 34-38.

*Director Geral da TransforMarketing; Docente no IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing.

QUALIDADE GLOBAL

O processo de melhoria de qualidade total de uma empresa conduz à rentabilização das suas estruturas e, logo, influi positivamente nos seus resultados e na sua imagem. Assegura, pois, a competitividade.



PARA QUÊ MELHORAR?

É cada vez mais difícil para uma empresa manter, de forma segura e crescente, a sua capacidade produtiva ou negocial de forma a, pelo menos, manter, ou, de preferência, aumentar a quota de mercado.

A concorrência é cada vez mais desenfreada.

O número de produtos aumenta diariamente e o seu nível de qualidade, quando se destinam aos mesmos fins, é cada vez mais nivelado.

Como pode então uma empresa conseguir vantagem sobre as suas concorrentes?

A resposta parece óbvia.

Para conquistar mercado, uma empresa precisa de oferecer o melhor produto ou serviço ao mais baixo preço.

Melhor produto ou serviço = Clientes satisfeitos
Baixos preços = Rentabilização da estrutura

A rentabilização da estrutura passa por:

- Redução de custos
- Melhoria de vendas
- Rentabilização e melhoria de processos de preferência, sem grandes investimentos, aproveitando ao máximo as potencialidades de todos os colaboradores.

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

De uma forma geral, no nosso País aplica-se, essencialmente, o conceito de **PRODUCT OUT** em vez de **MARKET IN**.

Já não devem ser os consumidores que têm de comprar o que as empresas resolvem "produzir", mas devem ser estas a vender, de acordo com as necessidades daqueles, entendendo os seus gostos e ansiedades.

Para que uma empresa possa manter, de forma segura e crescente, a sua capacidade produtiva ou negocial, é necessário enveredar pelo segundo conceito, sendo para isso fundamental "ouvir" os clientes, ou seja:

- Saber o que querem e não obtêm
- Saber o que lhes damos, que não lhes interessa

Eles poderão ser uma fonte praticamente inesgotável de ideias para acções de melhoria ou de inovação, que ajudem a aumentar a eficácia e rentabilidade da empresa, servindo-os de um modo e com "produtos" mais do seu agrado.

É necessário, portanto, corresponder às suas expectativas nos mais variados aspectos:



- Apoio total antes, durante e depois da venda;
- "Produtos" com a qualidade prometida ou esperada;
- Entregas rápidas e no prazo acordado;
- Preços justos, de acordo com o nível de qualidade acordado.

Mas, para que se possam atingir estes objectivos, não faz sentido continuar-se a pensar que, por exemplo, a **satisfação dos clientes** deve ser obtida apenas a partir da actuação de alguns.

Ela **compete a todas as pessoas de uma estrutura**, desde a administração ao nível menos qualificado dos profissionais.

O termo **cliente**, que se tem usado até agora, refere-se ao cliente final, ao que compra os "produtos" da empresa.

Se considerarmos que, em regra, qualquer funcionário produz algo que irá ser utilizado por um colega da estrutura (que se encontra na fase seguinte de um processo), então o que é fornecido a este também deverá reunir as características necessárias para que este último possa desenvolver correctamente a sua acção. Este é, portanto, um **cliente interno** do anterior.

A cada membro de uma estrutura competirá promover a satisfação dos seus clientes (internos e externos)

Pode-se resumir dizendo que:

Para garantir qualidade numa estrutura, é preciso que todos dêem ao cliente final ou à pessoa seguinte no processo (cliente interno), o que ele precisa (produto ou serviço), fazendo-o bem à primeira vez.

NÍVEL DE COMPETITIVIDADE

O nível de competitividade das empresas depende da sua atitude no tempo, relativamente aos aspectos de **inovação e melhoria**.

Qualquer delas visa um aumento do nível de qualidade de uma estrutura, no intuito de fortalecer a sua competitividade.

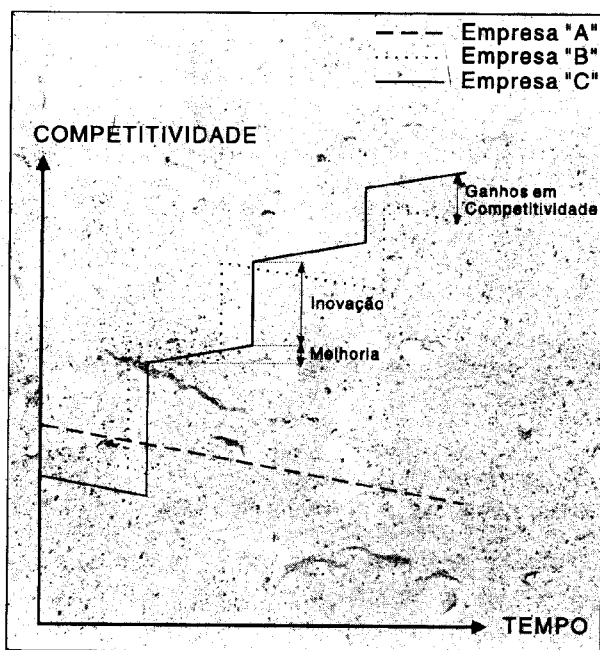
No entanto, existem diferenças substanciais entre aqueles dois aspectos.

A **inovação** promove, intermitentemente, grandes aumentos de competitividade, pressupondo normalmente razoáveis investimentos e tendo apenas a participação de alguns membros da estrutura.

A **melhoria** dá passos menores mas constantes em aumento de competitividade, tem uma abordagem colectiva e pressupõe pequenos ou nulos investimentos.

Uma acção inovadora é essencialmente da responsabilidade dos gestores, enquanto que a de melhoria compete a todos os membros de uma estrutura.

O gráfico seguinte apresenta três tipos de evolução da competitividade no tempo, em função do grau de empenhamento e em relação àqueles aspectos.



- A empresa A não promove qualquer tipo de acção de melhoria ou inovação;
- Na B desenvolvem-se apenas acções pela gestão (inovação), que aumentam a sua competitividade intermitentemente;
- No caso C, inovação e melhoria são dinamizadas, envolvendo todos os membros da estrutura e colhendo benefícios evidentes a prazo.

A MELHORIA E O FACTOR HUMANO

Os seres humanos têm escalas de valores diferentes, que dependem, entre outros, de factores como a sua formação e os seus aspectos genéticos, que os levam a assumir atitudes diferentes perante o mesmo facto.

A escala de valores perante os factores humanos é também necessariamente diferente.

Assim, numa empresa, cada acção ou decisão é baseada nas convicções que existem sobre a natureza humana, influenciando desse modo o comportamento dos membros da empresa.

É, portanto, natural que, sendo as empresas geridas por pessoas, aquelas difiram entre si quanto à sua interacção humana.

A história identifica, em épocas mais ou menos definidas, a acentuação de determinados tipos de gestão. Esses tipos podem ser identificados, parcial ou totalmente, por certas teorias, em que as mais conhecidas são as X e Y.

Teoria X – Considera que as pessoas são normalmente preguiçosas, inconstantes e irresponsáveis, pelo que necessitam de uma supervisão constante.

Teoria Y – As pessoas são trabalhadoras e responsáveis, só necessitando de estar motivadas.

Embora desfasadas no tempo, as teorias têm origem na mesma pessoa e apresentam tendências absolutamente contrárias, demonstrando que sempre se tentou e deverá tentar adaptar o comportamento às realidades evolucionistas das sociedades.

Actualmente, a teoria a que se convencionou chamar Z, e que já é praticada há alguns anos no Japão, tem-lhe possibilitado o chamado "milagre económico japonês", e que define:

Teoria Z – Quando o factor trabalho, seja de que tipo e a que nível for, se direcciona de forma decisiva e livre na humanização da empresa, os resultados desta mudam.

Quando aplicada, possibilita um nível de rentabilidade superior, pois consegue-se ultrapassar facilmente os problemas, devido ao empenhamento de todos, fruto de um espírito de equipa e nível de motivação superiores.

Pretende-se essencialmente proporcionar uma maior satisfação, fomentando-se a participação, formação e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, possibilitando-se, de uma forma generalizada, a realização profissional e pessoal.

Do que foi dito anteriormente, infere-se claramente que **os bons ou os maus resultados de uma empresa dependem da capacidade que a sua estrutura demons-**

tre em conseguir funcionar, no seu todo, de forma harmoniosa e eficaz.

Sendo fundamental o contributo de todos em acções de melhoria, torna-se necessário que exista um grau de motivação suficientemente elevado, que permita uma boa interacção entre os vários níveis hierárquicos e entre cada empregado e a empresa.

Se cada decisão ou acção de uma administração e respectivos quadros, relativamente ao efectivo de uma empresa, se baseiam nas suas convicções sobre a natureza humana, vão seguramente influenciar o comportamento humano dessa estrutura e, consequentemente, a sua capacidade e evolução favorável num mercado competitivo.

CUSTOS DA QUALIDADE E PERFEIÇÃO

Num processo de qualidade é normal visar-se, entre outros aspectos, a redução dos custos da qualidade.

Na realidade, quando se fala em **custos da qualidade** devem considerar-se os que são inerentes ao facto de não haver qualidade, mas também os que são necessários para garantir qualidade.

Como é óbvio, os segundos deverão ser inferiores aos primeiros, caso contrário, não se justifica qualquer acção de redução de custos, mas sim uma revisão global da situação pois, ou os processos utilizados para controlo estão desajustados ou se quer atingir níveis de qualidade exagerados.

Estatísticas internacionais dos últimos trinta, quarenta anos, indicam que uma empresa, que não tenha qualquer acção de melhoria, poderá ter um custo de não qualidade entre dez a vinte por cento do seu volume de negócio.

Mesmo que numa empresa organizada, mas em que não se pratiquem acções de melhoria de forma sistemática, se possam considerar existentes apenas cinco por cento de custo de não qualidade, este valor pode representar ainda uma soma considerável de dinheiro.

As empresas querem sobreviver e, nalguns casos mesmo, liderar o mercado, para o que necessitam de ter preços competitivos. Uma acção, tendo como objectivo uma redução de custos, pode ajudar a atingir estes objectivos.

Problemas Crónicos

Acontece frequentemente, quando se estabelecem objectivos para uma estrutura, eles serem baseados apenas nos resultados anteriores, estimando-se uma determinada evolução mas mantendo-se, normalmente, um conjunto de circunstâncias que os influenciam negativamente.

Numa estrutura onde não exista o hábito de melhoria, é normal encontrar-se uma convivência rotineira com falhas de qualidade, que acabam por se tornar crónicas.

As acções de procura simples de resultados para se atingirem os objectivos são por vezes tão absorventes que aquela situação é aceite.

Assumem-se por vezes encargos para colmatar aquelas falhas, que acabam por ser incluídos nas previsões de despesas, "oficializando-se", deste modo, as carências de qualidade na estrutura, passando esta a suportá-los.

Apenas quando se verifica que os resultados estão muito aquém dos objectivos, é que normalmente se despoleta uma acção de melhoria, para se tentar repor a normalidade.

Não são acções deste tipo que se pretendem num processo de melhoria, mas aquelas que se desenvolvem de forma constante, para que se combatam precisamente as falhas crónicas.

Muitas destas falhas estão, por vezes, encobertas e a sua não evidência leva a que sejam esquecidas.

"Invisíveis" poderão estar situações que, indirectamente, demonstram graves lacunas de qualidade, como:

- vendas perdidas
- despesas evitáveis
- insatisfação dos clientes
- sobreocupação dos quadros
- perda de mercado
- etc.

Custos da Qualidade

As faltas de qualidade, originárias ou não de falhas crónicas, acarretam custos por vezes bastante elevados, como se disse anteriormente, que se podem dividir em **dois tipos principais**:

- Custos da qualidade (para garantir a qualidade definida)
- Custos da não qualidade (resultantes de todas as falhas de qualidade)

Um factor a somar ainda a estes dois parâmetros, e que é bastante difícil de determinar, é a **perda de oportunidades**. Assume, contudo, uma grande importância.

A soma de todos estes factores constitui os custos totais da qualidade.

Possibilidade de Aproximação à Perfeição

Qualquer estrutura que deseje que os serviços que presta ou os produtos que fabrica tenham qualidade, deve ter como objectivo final atingir a perfeição.

Só haverá, contudo, lugar a pensar-se em perfeição, ou num nível muito elevado de qualidade, se for possível ter encargos bastante baixos, na implementação de um processo de melhoria, especialmente se comparados com os benefícios previstos.

Num processo de melhoria da qualidade total, em que essencialmente o "capital" é humano, e se encontra disponível, é necessário apenas potenciá-lo para que os objectivos se atinjam mais facilmente.

Os custos da qualidade serão, portanto, muito reduzidos, face aos benefícios que se podem obter da acção, o que pode permitir uma longa duração do processo e consequentemente viabilizar a aproximação a um estado próximo da perfeição.

Mas, para se conseguirem níveis próximos da perfeição, é necessário verificar-se **uma mudança generalizada de atitude**, relativamente ao nível dos padrões de desempenho, sendo importante não se considerar pacificamente que errar é humano, permitindo-se com isto manter um nível de falhas de qualidade relativamente elevado, nunca se procurando níveis médios de erro próximos do zero.

OBJECTIVOS DE UM PROCESSO DE MELHORIA

Do que foi dito anteriormente se infere que, quando se decide desenvolver um processo generalizado de melhoria numa empresa, pretende-se normalmente:

- Satisfazer os clientes (internos e externos);
- Reduzir custos;
- Melhorar os "produtos";
- Aumentar a eficiência da estrutura.

Estes objectivos conseguem-se através de:

- Orientação constante para os clientes;
- Análise e melhoria generalizada de processos;
- Humanização da estrutura.

O objectivo final é manter ou aumentar a competitividade da empresa

PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA UM PROCESSO DE MELHORIA

Um processo de melhoria que vise atingir os objectivos enunciados no ponto anterior pode ser organizado de diversas maneiras, mas há **factores fundamentais** que devem ser comuns a qualquer plano, tais como:

- O início do processo deve fazer-se pelo topo da hierarquia, com pleno envolvimento e participação dos seus membros;
- Todos os membros da estrutura deverão ter a possibilidade de participar no processo com propostas de melhoria sugeridas das mais diversas formas.

Para o desenvolvimento da acção é conveniente **definir um plano**, que deve incluir aspectos importantes como:

- Identificação de áreas de acção para a melhoria;

- Envolvimento geral da estrutura, fomentando-se o trabalho em equipa;
- Fornecimento de métodos de trabalho para esse trabalho em equipa;
- Possibilidade de participações individuais, incluindo objectivos pessoais de melhoria.

ATITUDE PARA A MELHORIA

Para que um processo destes tenha sucesso é necessário, para além do que já foi dito, que **a atitude de qualquer membro da estrutura** perante a melhoria, independentemente do grau hierárquico em que se situe, seja a de:

- Acreditar que há sempre coisas que se podem melhorar;
- Aceitar que se erra.

É importante que se dissemine também, e de forma permanente, o hábito de melhorar; caso contrário, o processo terá tendência para abrandar ou até parar.

CONCLUSÃO

Um processo global de melhoria, ou melhoria da qualidade total, pode constituir-se numa "ferramenta" auxiliar da gestão, a partir da:

- Definição de objectivos de melhoria
- Existência de organização e disciplina no seu desenvolvimento

possibilitando:

- Aos gestores, mais tempo para dirigir (para coordenar, formar e motivar)
- À estrutura, trabalhar em equipa (com melhoria da comunicação e espírito de grupo)
- Melhorar os níveis de desempenho (através da motivação e aptidão desenvolvidas)
- A delegação de funções

e, a partir desta última, os gestores voltam a ter mais tempo para dirigir.

Pode-se então definir que:

**Um processo global de melhoria é:
Uma acção permanente de melhoria
que visa conseguir a rentabilização
das estruturas, influyendo positivamente nos
resultados e imagem da empresa.**

* Formador, Consultor em Qualidade.

TABELA DE PUBLICIDADE

DIRIGIR

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP, editada bimestralmente. Tem uma tiragem de 35.000 exemplares, e uma média de 80 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas. Cada um dos seis números anuais é acompanhado duma separata temática.

Contamos com 32 000 assinantes, distribuídos por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de empresas, professores e estudantes de Gestão.

De leitura agradável, com um estilo pragmático, trata-se dum projecto de informação/formação que tem tido um acolhimento excelente, podendo-se dizer que se atingiram os objectivos propostos inicialmente.

Estão, pois, criadas as condições para se comercializarem espaços da revista com fins publicitários, sempre com a preocupação de não prejudicar o respectivo conteúdo pedagógico, não devendo a área de publicidade ser superior a 7% do espaço total da revista.

Pretendemos inserir publicidade que contribua para fomentar uma imagem de prestígio da revista, tendo em conta as seguintes condicionantes:

- Promoção de imagem de empresas ou instituições de utilidade pública, preferencialmente ligadas à Formação ou à Gestão.
- Promoção de produtos e/ou serviços ligados à Formação ou à Gestão.
- A revista reserva-se o direito de recusar qualquer publicidade não compatível com estes parâmetros.

PREÇÁRIO

COR (4/4 cores em *couché* 175 gr. com face plastificada)

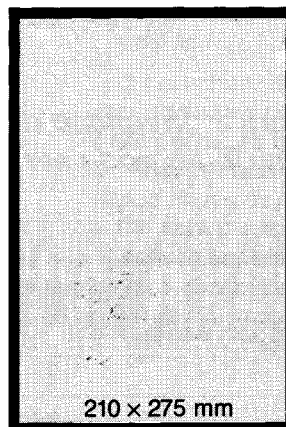
Contra-capa	200 000\$00
Verso de capa ou contracapa	170 000\$00

PRETO E BRANCO

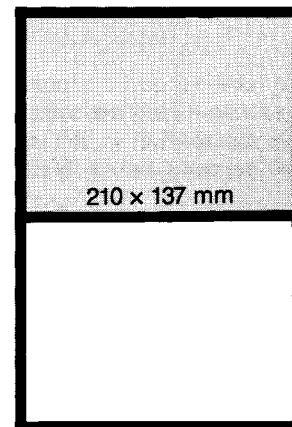
Página (210 x 275 mm)	100 000\$00
1/2 página	50 000\$00

- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Estes preços não incluem IVA.

As apresentações estão feitas!
Ficamos à espera que nos contacte:

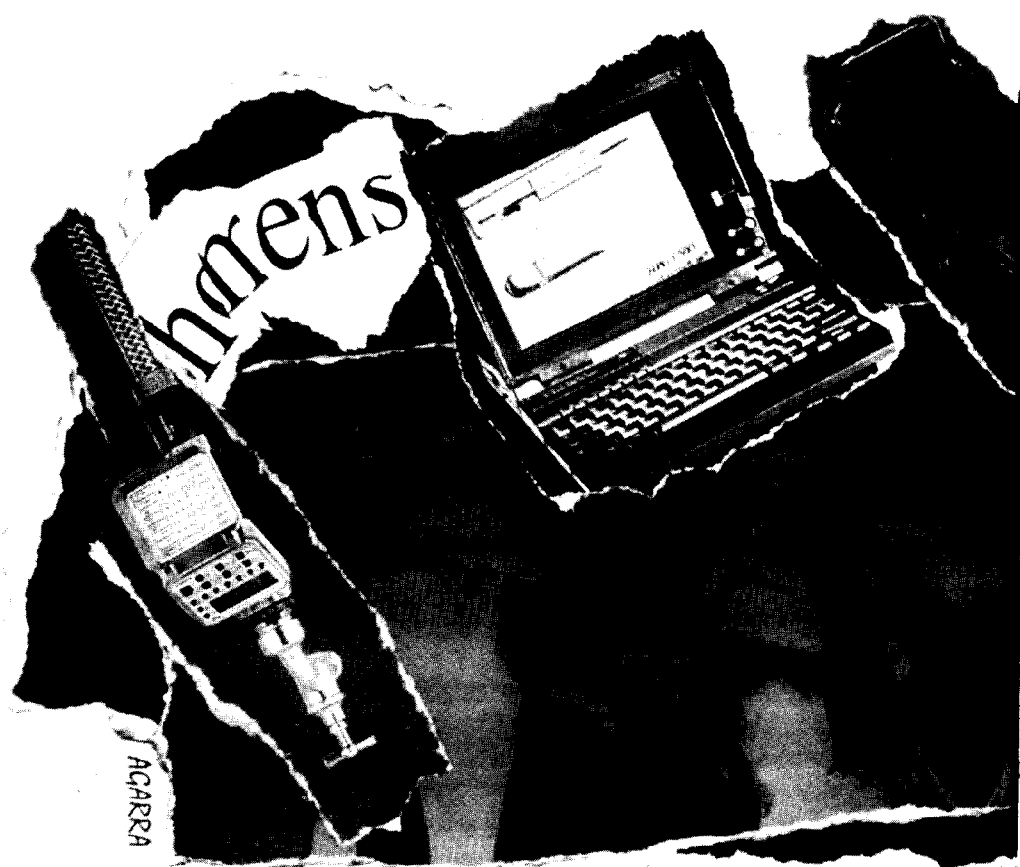


PÁGINA



1/2 PÁGINA

NOVOS HOMENS NOVAS TECNOLOGIAS



Para a "invenção do futuro das empresas" um amplo e valioso contributo pode ser prestado pelos seus directores de pessoal.

Sou dos que defendem que as novas tecnologias produzem uma humanização do trabalho, não concordando com os que encaram o progresso da informática ou de qualquer outra tecnologia como novas formas de escravatura, ou de controlo do mundo por um pequeno número de "eleitos".

As novas tecnologias têm aplicação em todos os sectores de actividade:

- Tecnologias básicas de concepção de produto.
- Tecnologias aplicadas às fases de fabricação.
- Tecnologias de gestão e administração.

Todas elas facilitam a produção não uniformizada. Múltiplas variantes podem ser introduzidas no produto final, conforme as necessidades específicas dos clientes, deixando a produção em massa de ser um factor importante na redução dos custos.



Esta alteração profunda deverá ter no futuro uma repercussão importante no âmbito laboral.

Não temos dúvida que a transição será difícil. Para além dos problemas sociais e económicos que acarreta, a mudança exige, sobretudo, trabalhadores extremamente bem preparados.

O trabalho torna-se mais nobre, mas obriga a uma formação básica mais consistente e a uma formação específica permanente. Assim, urge dedicar grande atenção à formação e desenvolvimento dos trabalhadores.

A opinião desses trabalhadores altamente preparados será uma necessidade básica, pelo que será imprescindível uma crescente flexibilização das estruturas orgânicas e dos modelos de gestão da empresa, fomentando as decisões concensuadas, ou seja, fomentando a criatividade e a iniciativa do pessoal da empresa que, por sua vez, se sentirá mais motivado para o trabalho e mais realizado individualmente.

Julgo que, numa empresa que esteja disposta a aceitar este desafio, o papel mais importante que qualquer gestor pode assumir será o de ir criando condições para que as transformações, que de uma forma ou outra, a empresa irá viver, vão sendo assumidas de forma paulatina por todo o colectivo.

As novas actividades do director de pessoal

No que respeita concretamente ao papel dos directores de pessoal julgo que, na perspectiva que acabo de descrever, a sua área de intervenção deve ser substancialmente ampliada. Naturalmente que não poderemos cometer o erro de menosprezar as actividades "clássicas", mas há um conjunto de novas actividades que devemos assumir claramente, para que não se transformem em meras formulações de boas intenções de que se usa e abusa nos discursos e textos de circunstância.

Destacaria sumariamente:

- Estudos sobre a motivação pessoal, ao nível do conhecimento e do estímulo.
- A intervenção nos conflitos, não para os evitar – o que é uma utopia –, mas para conhecê-los, controlá-los e geri-los.
- Desenvolvimento de sistemas efectivos de comunicação entre pessoas e órgãos de estrutura.
- Implantação de estilos de direcção motivadores para as pessoas, adaptando-os às circunstâncias da empresa e do seu meio envolvente.
- Transformação das habilidades e capacidades dos trabalhadores, na medida das necessidades das novas tecnologias.
- Formação de equipas e desenho de sistemas para trabalho de grupo.
- Sensibilização à rentabilidade e aos princípios da cultura empresarial.

O contributo dos directores de pessoal para a invenção do futuro das empresas passa por encontrar fórmulas eficazes que permitam harmonizar os interesses e as expectativas do pessoal com os interesses e expectativas da empresa.

Em suma, manter um equilíbrio interno, facilitador do desenvolvimento pessoal e do progresso empresarial.

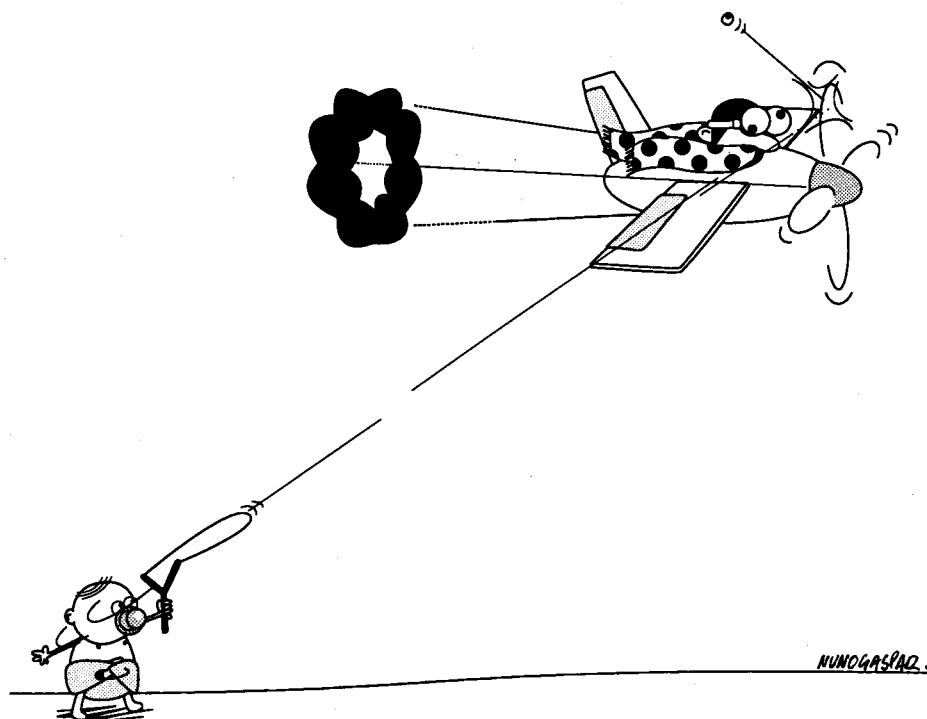
*Presidente da APG; Docente universitário; Director de Pessoal.



aspirinas da alma

AEROMODELISMO

Para quem em pequeno sonhava com aviões...



***Diga lá que nunca ambicionou construir um avião?
É claro que, quando mais novo, construiu aqueles aviões de papel
que, por norma, terminavam a sua breve carreira debaixo de um pé
menos avisado, mas agora falamos de um avião a sério, com motor
e tudo. Não foi este um dos seus sonhos juvenis?***

A MAIS POPULAR MODALIDADE DE AVIAÇÃO DESPORTIVA

Para algumas pessoas, colocar um avião no ar, a funcionar perfeitamente, foi sempre uma grande fantasia. O aeromodelismo é um meio lúdico, extremamente interessante de preencher os tempos livres e permite, ao mesmo tempo, alcançar

esse objectivo aparentemente utópico. Esta actividade tornou-se, nos últimos anos, num verdadeiro desporto global, com milhões de praticantes à volta do mundo. Desde projectar, desenhar e construir a sua própria máquina voadora e depois fazê-la voar, o adepto do aeromodelismo tem acesso, nas suas diferentes fases, a uma experiência de aviação bastante enriquecedora. Sem rodeios alguns, podemos dizer que o aeromodelismo é a mais popu-

lar modalidade de aviação desportiva. A única diferença em relação à aviação é o tamanho do modelo (bastante menor em relação ao tamanho real) e, conseqüentemente, a impossibilidade de o conduzir por dentro. De resto está lá tudo...

O aeromodelismo existe em Portugal desde os anos 40, tendo sido coordenado, desde 1961, pela Comissão Nacional de Aeromodelismo, entidade estatutariamente ligada ao Aero Clube de Portugal. Esta modalidade é a ocupação dos tempos livres favorita para muita gente, pois é uma actividade multifacetada, cheia de desafios e gratificante. Ela fornece uma primeira introdução à aerodinâmica, através do projecto de avião elaborado. Permite dominar a tecnologia do comando por rádio e a tecnologia dos motores, e incentiva ao trabalho com madeira ou com metais, à pintura e a outros acabamentos do avião. A construção de um modelo de avião poderá ser tão divertida e compensadora como a fase seguinte, a de o colocar no ar. E o aliciante desta actividade é que, desde o projecto até à fase final, você é o único responsável. O inconveniente é que, se o avião cair, não poderá culpar ninguém...

CLASSES DE AEROMODELISMO EM PORTUGAL

Em Portugal podem exercer-se acções de aeromodelismo em inúmeros locais (ver Informações) e pode optar-se entre um grande número de categorias, distribuídas pelas classes principais. Vejamos as principais características das diferentes classes de aeromodelismo existentes no nosso País:

VOO LIVRE – Planadores com motor de borracha ou motor mecânico, são as principais máquinas voadoras desta classe.

VOO CIRCULAR – São aviões controlados através de dois finos cabos de aço, ligando-se o punho que o piloto segura na mão com as alavan-

cas do modelo (que fazem mexer os lemes). Velocidade, acrobacia, corridas de equipas e combates são as principais modalidades.

RADIOCONTROLO – O radiocontrolo é, tecnicamente falando, a mais avançada forma de aeromodelismo. Com a ajuda de um comando à distância por rádio, o modelo é conduzido como uma aeronave real, podendo efectuar-se manobras que se pensaria só possíveis com aviões reais. Modelos de acrobacia motorizados, planadores de acrobacias ou de rendimento, helicópteros e outras máquinas, são os modelos aqui usados.

MAQUETAS – Modelos à escala, conduzidos por rádio ou por controlo através de cabos, em voo circular. Pode construir, nesta classe, a réplica exacta de um avião histórico ou de um actual, e colocá-lo no ar.

Para além destas classes de aeromodelismo existentes no nosso País, pode construir muitos outros "protótipos" de aviação. Não há nenhum limite, a não ser a sua imaginação, para as oportunidades oferecidas pelo aeromodelismo. Em termos estritamente competitivos, realizam-se bianualmente dez campeonatos do mundo, e milhares de competições e encontros internacionais e nacionais em que, para todas as principais categorias, há recordes nacionais, oficialmente reconhecidos.

É perfeitamente aceitável que você não queira entrar logo em "competição" mas, se os aviões são uma das suas paixões, não hesite, há muitos Centros de Aeromodelismo à sua espera. A sua alma irá agradecer mais esta "aspirina".

Informações



FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE AEROMODELISMO

Filiado nº 1 – CM
S.A. DO COLÉGIO MILITAR
Apartado 4526 – 1511 LISBOA CODEX
Tel.: (01) 714 21 71
Contacto: João Loureiro de Sousa
Tel.: (01) 943 21 20

Filiado nº 2 – CX
S.A. DO CLUBE XÉNON
Campo Grande, 193 – 1700 LISBOA
Tel.: (01) 759 87 00
Contacto: Luís Filipe de Carvalho
Tel.: (01) 759 87 00/759 85 34

Filiado nº 3 – CAL
CLUBE DE AEROMODELISMO DE LISBOA
Rua Lopes, 30 – 1900 LISBOA
Contacto: Fernando Daniel

Filiado nº 4 – ACL
S.A. AERO CLUBE DE LEIRIA
Rua Machado Santos, 2 – 2400 LEIRIA
Tel.: (044) 251 32
Contacto: Rui Santos
Tel.: (044) 316 11

Filiado nº 5 – CP
S.A. DO CLUBE PRISMA
Av. Bissaia Barreto, 85 – 3000 COIMBRA
Tel.: (039) 48 46 25
Contacto: Raúl Sarroeira
Tel.: (039) 48 46 25

Filiado nº 6 – ACTV
S.A. DO AERO CLUBE DE TORRES VEDRAS
Aeródromo Municipal de Santa Cruz
2560 TORRES VEDRAS
Tel.: (061) 93 72 99/93 17 99
Contacto: José Almendro
Tel.: (061) 227 77

Filiado nº 7 – ACCV
S.A. DO AERO CLUBE DA COSTA VERDE
Paramos – 4500 ESPINHO

Tel.: (02) 72 20 60
Contacto: Armando Gomes
Tel.: (02) 72 30 95

Filiado nº 8 – CAS
CLUBE DE AEROMODELISMO DE SETÚBAL
Bairro da SAPEC, 150-D
Mitrena – 2900 SETÚBAL ou Apart. 199
2902 SETÚBAL CODEX
Contacto: António Pinto da Costa
Tel.: (065) 52 73 34/73 23 72

Filiado nº 9 – CABA
CLUBE DE AEROMODELISMO BELAS ASAS
Av. da Liberdade, 434-6º – 4700 BRAGA
Contacto: José Almeida
Tel.: (053) 200 42

Filiado nº 11 – CRAM
CLUBE DE RADIOMODELISMO "OS AÉREOS"
Apartado 589 – 2686 SACAVÉM CODEX
Contacto: Carlos Durães
Tel.: (01) 851 31 31

Filiado nº 13 – ACV
S.A. DO AERO CLUBE DE VISEU
Instituto Liberal
Rua Direita, 58 – 3500 VISEU
Contacto: Rui Sereno Melo
Tel.: (032) 45 98 80/273 70

Filiado nº 14 – ACC
S.A. DO AERO CLUBE DA COVILHÃ
Pç. Dr. Duarte Simões, B1 D-r/c Dtº.
6200 COVILHÃ
Tel.: (075) 32 23 63
Contacto: Domingos Matos Silva
Tel.: (075) 33 17 28

Filiado nº 18 – GMCR
GRUPO DE MODELISMO DAS CALDAS DA RAINHA
Rua Dr. Leonel Cardoso, 11A
2500 CALDAS DA RAINHA
Contacto: Ricardo Freitas
Tel.: (062) 335 20

Filiado nº 19 – CAA
CENTRO DE AEROMODELISMO DA AMADORA
Rua Elias Garcia, 42
Venda Nova – 2700 AMADORA

Tel.: (01) 474 31 42
Contacto: Manuel Xavier
Tel.: (01) 474 50 86

Filiado nº 20 – GAAC
GRUPO DE AEROMODELISMO "ASAS DE COMBATE"
Escola Primária nº 1
Monte Abraão – 2745 QUELUZ
Tel.: (01) 437 52 29
Contacto: Fernando Grave
Tel.: (01) 437 52 22

Filiado nº 21 – GAC
GRUPO DE AEROMODELISMO "OS CAÇAS"
Escola Primária do Cacém
Av. dos Missionários – 2735 CACÉM
Fax: (01) 342 64 54
Contacto: Carlos Filipe Grácio
Tel.: (01) 342 39 50

Filiado nº 22 – LIPA
LIGA DE INICIAÇÃO E PROPAGANDA AERONÁUTICA
Pr. de Carlos Alberto, 63 – 3º
4000 PORTO
Contacto: António Varzielas
Tel.: (02) 901 01 63/56 58 64

Filiado nº 23 – MCP
MODELISMO CLUBE DE PORTIMÃO
Centro Comercial Cedipraia, Lote 120 –
Loja 25 – 8500 PORTIMÃO
Contacto: José Marreiros
Tel.: (082) 46 13 21/41 43 00

Filiado nº 25 – GDCN
S.A. DO GRUPO DESPORTIVO E CULTURAL DA NABANCIA
Rua José Raimundo Ribeiro, 32
2300 TOMAR
Tel.: (049) 31 16 36/31 48 38
Contacto: Paulo Marques
Tel.: (049) 31 26 04

Filiado nº 26 – UDS
S.A. DA UNIÃO DESPORTIVA DO SORRAIA
Santa Justa – 2115 COUÇO
Contacto: Paulo Nunes
Tel.: (043) 655 98

Filiado nº 27 – CAN
CLUBE AEROMODELISMO DO NORTE

Rua Coop. das Sete Bicas, 68-3ºB
Senhora da Hora – 4450 MATOSINHOS
Contacto: António Moreira
Tel.: (02) 952 03 71/606 37 91

Filiado nº 28 – CRO
CLUBE DE RADIOMODELISMO DE OEIRAS
Alam. Conde de Oeiras, Bloco B1-3ºEsq.
Nova Oeiras – 2780 OEIRAS
Tel.: (01) 456 48 81 • Fax: (01) 456 48 81
Contacto: Rui Ferreira
Tel.: (01) 442 74 01/448 09 10

Filiado nº 29 – AM
CLUBE DE AEROMODELISMO ASAS DE MIRA
Rua Padre S. Miguel, 10
Seixo – 3070 MIRA
Contacto: Carlos Seabra
Tel.: (031) 45 22 61

Filiado nº 30 – CDPA
S.A. DO CLUBE DESPORTIVO DE PAÇO D'ARCOS
Av. Engº. Bonneville Franco
Paço d'Arcos – 2780 OEIRAS
Tel.: (01) 443 50 73
Contacto: Álvaro Henriques

Filiado nº 31 – ARM
AEROMANIA – ASSOCIAÇÃO SOCIOCULTURAL E DESPORTIVA
Rua Ilha do Faial, Lote 44 - 1º Esq.
2735 CACÉM
Contacto: Carlos Bartolomeu
Tel.: (01) 913 03 21

Filiado nº 32 – ALMO
S.A. DO CENTRO CULTURAL E RECREATIVO DO ALTO DO MOINHO
Rua João de Deus, 24
Alto do Moinho – Corroios
2800 ALMADA
Contacto: Jorge Menesson
Tel.: (01) 253 85 84

Filiado nº 33 – ADT
S.A. DA ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA E CULTURAL DE TUNES
Apartado 2 – Tunes
8365 ARMAÇÃO DE PÊRA

ALBUQUERQUE TAVARES,
Licenciado em Educação Física

GestWin PME

Software de Gestão Comercial Integrada em Windows

A necessidade que as PME's têm de fazer uma boa Gestão Comercial, de forma económica e sempre actualizável, tem agora uma resposta: **GestWin PME**.

O GestWin PME permite-lhe fazer:

A gestão de:

*Clientes e Fornecedores
Produtos e Stocks
Contas Correntes
Encomendas
Contas Bancárias*

A impressão de:

*Facturas, Recibos e V. Dinheiro
Notas de Débito e Crédito
Extractos de Contas Correntes
Estatísticas diversas
Guias de Remessa e de Transporte*

e MUITO MAIS !

Tudo isto com a maior simplicidade, da forma intuitiva e agradável que só o ambiente Windows lhe proporciona.

Para mais informações contacte:

Raquel Fernandes

INFORPÁLIA

Soc. Imp. Equip. Informático, Lda.
Apartado 149
2502 Caldas da Rainha Codex

Telefone: (062) 84 43 19 (3 linhas)

Fax: (062) 84 23 77

"Oferecemos-lhe um ano de facturação"

A INFORPÁLIA decide proporcionar a todas as PME's a possibilidade única de utilizar o GestWin PME gratuitamente durante um ano.

Desta forma, poderão avaliar todas as suas potencialidades sem qualquer risco ou compromisso.

Não perca tempo! Peça já o seu GESTWIN PME e utilize-o sem qualquer limitação, durante um ano, pagando apenas as despesas de embalagem e portes (3.800\$00).

Utilize o telefone (062) 84 43 19 (3 linhas) ou o fax (062) 84 23 77 que nós enviamos o seu GestWin PME para a morada que nos indicar.

Nome: _____
Morada: _____
Localidade: _____
Código Postal: _____
Telefone: _____
Fax: _____

europa em números



NUNO GASPAR.

A EDUCAÇÃO NA EUROPA

Apesar de um recente crescimento superior à média comunitária, Portugal permanece um dos Estados menos prósperos da Comunidade. Em 1990, o PIB por habitante representava apenas 55 por cento da média dos Doze.

Para justificar o atraso económico de Portugal, são geralmente apontados vários factores; um deles, acima de todos: a fraca qualificação da mão-de-obra e suas nefastas consequências para a produtividade do País.

Problema magno, cujas origens radicam profundamente em aspectos que têm a ver com a valorização dos recursos humanos, entendida esta valorização na sua mais lata acepção, ou seja, «dar valor ao Homem, de maneira a sentir-se valioso, com vista a transferir esse valor acrescentado à comunidade de que faz parte».

Problema multifacetado, que tem também a ver com a valorização profissional, com o reconhecimento do potencial dos jovens, tal como com a saúde ou com o desporto. Mas se pensarmos que, em Portugal, a taxa de analfabetismo eleva-se a 15 por cento, comparativamente aos 3 por cento do conjunto da CE, talvez tenhamos de concluir que o fulcro da questão esteja exactamente aí – na educação.

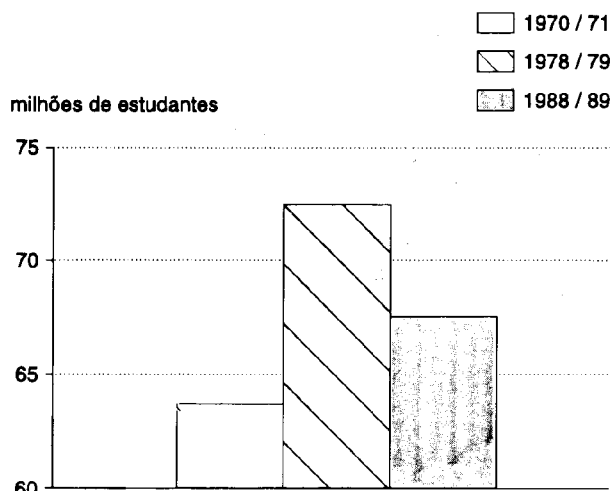
Talvez por isso ganhem particular interesse as notas sucintas que se seguem sobre as grandes linhas de evolução que, nas últimas duas décadas, se têm registado neste sector, ao nível dos países comunitários, nossos vizinhos, nossos parceiros e nossos principais concorrentes.

UMA POPULAÇÃO ESCOLAR EM DECLÍNIO

Após um período de crescimento contínuo, a população da Comunidade Europeia não parou de declinar desde o final dos anos 70. Em 1988/89 o número total de estudantes elevava-se a 68,3 milhões, contra 73 milhões dez anos antes.

Esta queda pode parecer paradoxal. De facto, os jovens europeus, hoje, frequentam a escola durante mais tempo do que antigamente. A explicação desta situação encontra-se na queda da taxa de fecundidade na CE, verificada a partir dos anos 60.

- A «desnatalidade» atingiu, em primeiro lugar, o ensino primário, cujos efectivos eram de apenas 22 milhões de alunos em 1988/89, após ter atingido os 30 milhões em 1971/72.
- Durante os próximos trinta anos a redução dos efectivos estudantis estender-se-á progressivamente às camadas com mais idade.

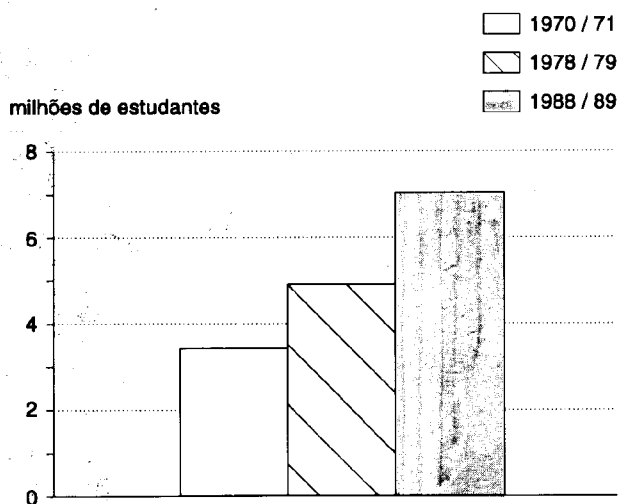


Nas duas últimas décadas, a população escolar da Comunidade Europeia não tem parado de declinar. Apesar do aumento de duração dos estudos, o número de estudantes é actualmente menos cinco milhões do que era há vinte anos atrás.

O ALONGAMENTO DA DURAÇÃO DOS ESTUDOS

Em menos de 20 anos, os efectivos do ensino superior mais que dobraram na CE: de 3,5 milhões em 1970/71 eles passaram a 7,2 milhões em 1988/89. Esta rápida expansão da população estudantil resulta, em grande parte, do alongamento da duração dos estudos:

- no início dos anos 70, apenas 19 por cento dos jovens de 19 anos eram estudantes; 15 anos mais tarde, esta proporção tinha passado a 27 por cento. Este fenómeno permitiu limitar (mas não impedir) o declínio da população escolar, considerada na sua totalidade;
- a taxa de jovens com acesso ao ensino superior permanece, apesar de tudo, fortemente variável de país para país. Na Bélgica e nos Países Baixos, 50 por cento dos jovens dos 19 aos 22 anos eram estudantes em 1988. No Reino Unido, em compensação, menos de 15 por cento dos efectivos dessa camada etária seguiam, no mesmo ano, um ensino a «tempo inteiro». Para o conjunto da CE, a média situava-se à volta dos 30 por cento;
- paralelamente ao aumento da população estudantil, também os campos de estudo sofreram modificações sensíveis. As letras perderam o primeiro lugar: elas atraíam 17 por cento dos jovens em 1970; no final dos anos 80, apenas 14 por cento. Em compensação, a percentagem de estudantes inscritos em ciências sociais passou, no mesmo período, de 11 por cento a perto de 15 por cento. As ciências médicas situavam-se no terceiro lugar (a percentagem passou de 15 por cento a 12,5 por cento). A queda mais espectacular foi a dos jovens que se dirigiam ao ensino: em 1970/71 representavam 14,5 por cento do total de estudantes; em 1988/89 eram apenas 5,2 por cento.



Nas últimas décadas, assistiu-se a um importante alongamento da duração dos estudos. Esta situação está patente no número de estudantes do ensino superior: em 1970 era de 3,5 milhões; passados vinte anos, é quase o dobro.

GRANDE AUMENTO DE RAPARIGAS NO SISTEMA ESCOLAR

Além do alongamento da duração dos estudos, um outro factor assinalável reside no grande aumento da proporção de raparigas no sistema escolar. Em particular, o número de raparigas no ensino superior quase alcançou o dos rapazes:

- em 1971/72 contavam-se, no conjunto da Comunidade, 71 estudantes raparigas para 100 estudantes rapazes; em 1988/89 elas eram 90;
- certos países conheceram uma progressão ainda mais rápida. É principalmente o caso da Espanha onde, em menos de 20 anos, a proporção passou de 40 raparigas para 100 rapazes, a 100 raparigas para 100 rapazes.

SÍNTESE - EDUCAÇÃO NA COMUNIDADE EUROPEIA

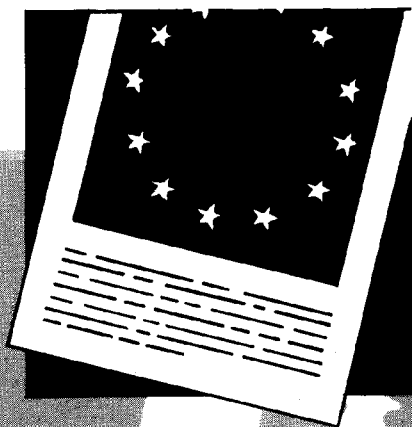
- A população escolar europeia está em franco declínio: hoje há menos 5 milhões de estudantes do que há vinte anos atrás.
- A duração do período de estudos alonga-se: em duas décadas, o número de estudantes do ensino superior passou para o dobro.
- Os campos de estudo sofreram alteração: ensino e letras perdem importância; as ciências sociais ganham.
- Explosão do número de raparigas no sistema escolar: relação raparigas/rapazes – 61/100 nos anos 70; 90/100 nos anos 90.

Baseado no dossier «Europa em Números», elaborado no âmbito do programa ODICEES-Organização do Diálogo dos Engenheiros e Quadros para a Expressão da Europa Sindical.

Orientado para o estudo das consequências sociais das novas tecnologias e da modernização, o programa ODICEES decorreu durante três anos (1990/93), associou organizações sindicais de quatro países da Comunidade – entre os quais Portugal, através do Sindicato dos Engenheiros, SERS-UGT, tendo beneficiado do apoio da Direcção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Educação da Comissão das Comunidades Europeias, através do COMETT.

Ao representante português, Sr. Eng.º Luís F. Santos Moreira, a Dirigir agradece a disponibilização dos dados publicados nesta rubrica.

J. M. MARQUES APOLINÁRIO, Economista.



EURATEX DEFENDE INDÚSTRIA TÊXTIL E DE VESTUÁRIO

A Euratex, organização que representa a indústria têxtil e de vestuário dos Estados membros da União Europeia, apelou à redução dos encargos sociais, à flexibilidade das condições de trabalho, a uma política de formação profissional e a um encorajamento ao investimento, como formas de promover a competitividade. Estas propostas estão contidas num memorando enviado pela Euratex à Comissão Europeia e aos Estados membros, onde é defendida a necessidade de uma parceria dinâmica com os respectivos Governos, destinada a relançar o sector. Esta colaboração apontaria para a criação de um clima mais favorável à indústria, ao reforço do mercado interno, à promoção de orientações pragmáticas e realistas em direcção à inovação. Ao pedir a redução dos encargos sociais, a Euratex sublinha que estes representam um peso avultado nos custos laborais, considerando-os uma das principais causas estruturais do desemprego e do trabalho clandestino na União Europeia. Segundo aquela organização, as iniciativas neste sentido, a par de esforços para uma maior flexibilidade nas condições de trabalho, deverão contribuir para que a Europa se torne num centro atractivo para esta actividade. A Euratex formou-se em Junho do ano passado e reúne associações europeias, bem como organizações nacionais do sector. Portugal está representado pela Anivec e pela Federação Intertêxtil Portuguesa.

NOVO PROGRAMA MEDIA TEM ORÇAMENTO REFORÇADO

A Comissão Europeia adoptou recentemente um novo programa *Media*, dotado de 77 milhões de contos, para o período de 1996/2000 e destinado a apoiar a produção audiovisual na Europa. Este novo programa incide especialmente sobre três grandes sectores: o desenvolvimento de programas à escala europeia; a melhoria da distribuição transnacional de programas europeus e o apoio à formação profissional. A Comissão pretende, ao restringir os objectivos do novo programa *Media*, torná-los mais eficazes aumentando, ao mesmo tempo, a quota financeira a atribuir a cada um dos sectores. O programa *Media*, que alcançou um certo sucesso, recebeu, para o período compreendido entre 1991/1995, cerca de 48 milhões de contos, verba significativamente inferior à nova dotação do programa.

FUNDO EFTA: NOVOS EMPRÉSTIMOS A EMPRESAS PORTUGUESAS

O Fundo EFTA aprovou cinco novos empréstimos a empresas portuguesas, representando um valor global superior a 1,8 milhões de contos. Segundo divulgou o representante português naquele organismo, o Banco de Fomento Exterior, os projectos contemplados implicam um investimento global de seis milhões de contos. Com estes empréstimos, ascende a 120 o número de financiamentos atribuídos pelo Fundo EFTA, o que corresponde a 90 milhões de contos, referentes a investimentos totais de 302 milhões de contos.

INCENTIVOS À MODERNIZAÇÃO DO COMÉRCIO

Os quatro primeiros projectos aprovados no âmbito do Programa de Apoio à Modernização do Comércio (Procom) representam um investimento total de 75 mil contos. O Procom, que veio substituir o anterior programa de apoio ao sector, o SIMC, pretende, segundo o Ministério do Comércio, criar até 1999 uma dinâmica de modernização nas empresas do sector, apoiar a experiência dos empresários no sentido de melhor responderem às necessidades dos consumidores e estimular o aperfeiçoamento da organização das empresas e a melhoria dos seus estabelecimentos.

COMISSÃO EUROPEIA APRESENTA PLANO CONTRA FRAUDES

Criticada pela sua incapacidade de lutar contra a fraude no orçamento comunitário, a Comissão Europeia apelou à responsabilidade partilhada com os Estados membros. Encarregada da luta antifraude, a comissãoária sueca Anita Gradin apresentou um programa de acção para o ano de 1995 reconhecendo, no entanto, que se trata apenas de um primeiro passo. Aquela responsável preconizou a intensificação das operações de controlo no terreno, o reforço da parceria entre a Comissão e os Estados membros e a adopção de uma legislação comum. Os serviços da Comissão Europeia já estimaram a fraude em 1 por cento do orçamento comunitário, o que corresponde a 700 milhões de ecus (cerca de 135 milhões de contos), num orçamento total de 70 mil milhões. Refira-se, no entanto, que esta avaliação baseia-se apenas nas fraudes declaradas...

NUNO DE OLIVEIRA PINTO,
Docente Universitário
Gestor e Consultor de Empresas

DIRIGIR

MELHORAR OS PROCESSOS DE TRABALHO

Concentre a sua atenção nos processos de trabalho, identifique as causas de bloqueio ou de ineficácia e implemente acções de melhoria. Seguramente, muito terá a ganhar.



O gestor competente sabe que não deve tomar apenas as decisões que mais se adaptam à estrutura da empresa, esquecendo aquelas que resolvem, de facto, as dificuldades e melhoram os processos de produção e prestação de serviços.

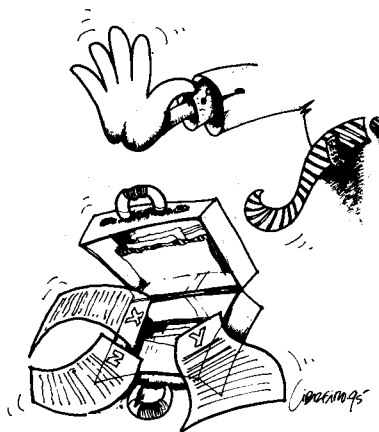
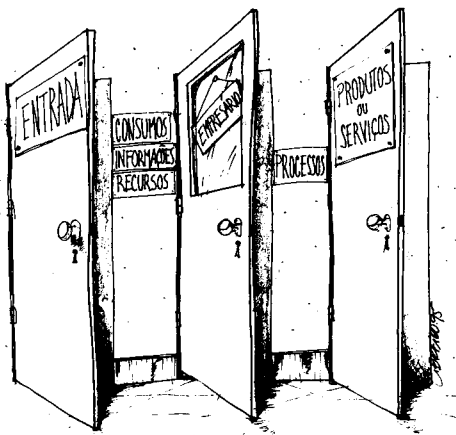
1

A nova gestão empresarial aponta que os processos são de facto importantes. A empresa deve, portanto,

adaptar a eles a estrutura que melhor lhe servir e concentrar neles toda a atenção.

2

Todo o processo de trabalho tem uma razão de ser e deve resultar em produtos ou serviços, que correspondam a uma necessidade, satisfaçam os clientes, atendam às normas e especificações, estejam disponíveis a preços de mercado e proporcionem lucro.



3

Para se obter qualidade, é preciso identificar as principais causas que estão a provocar os problemas num processo.

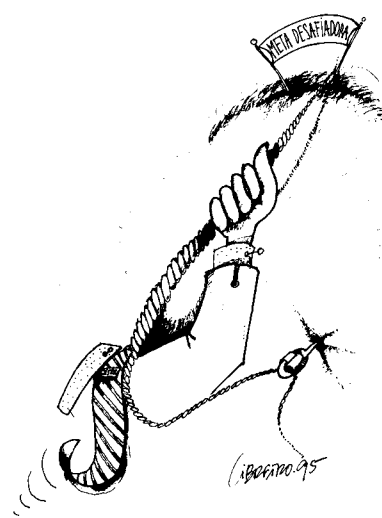
Adopte acções correctivas que eliminem essas causas, ou pelo menos que as reduzam ou as bloqueiem provisoriamente, enquanto não for possível uma resolução definitiva.

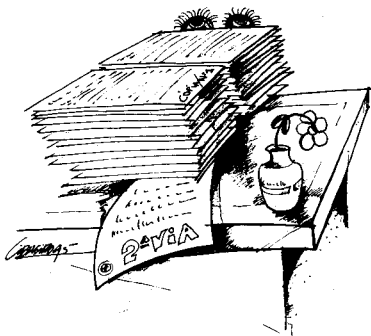
Essas acções são essenciais quando os efeitos interferem com outros processos e resultam em prejuízos.

4

Estabeleça metas desafiadoras. Não se acomode aos resultados obtidos.

Muitas vezes, aparentemente um processo não apresenta problemas. No entanto, a desejada **Qualidade Total** recomenda um acompanhamento correcto das acções em execução, para que a empresa possa ter a certeza de que os resultados esperados foram mesmo alcançados com exactidão.





◀ 5

Procure reduzir a burocracia. O excesso de papéis, documentos, número de vias, cópias, assinaturas e aprovações desnecessárias, resultam em efeitos prejudiciais aos processos empresariais.

Tanto quanto possível, reveja-os e não perca

tempo com actividades não produtivas. Confie nos seus colaboradores, saiba delegar responsabilidades nas pessoas com as quais trabalha e não se deixe levar pela necessidade neurótica de mais e mais controlo, de tudo e de todos.

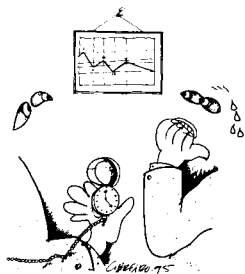
6 ▶

Reduza o tempo de execução do processo e atenda melhor o seu cliente.

Observe se existem actividades sequenciais nos processos que poderiam ser realizadas em paralelo.

Reveja a sequência das actividades e adopte um novo arranjo, se este poupar mais tempo.

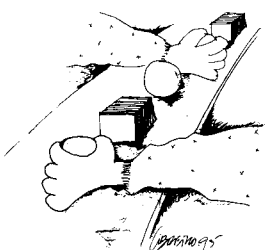
Evite interrupções nos processos organizacionais importantes e prioritários.



Defina exactamente os tempos a serem gastos em cada etapa do processo e cumpra os prazos estabelecidos.

◀ 7

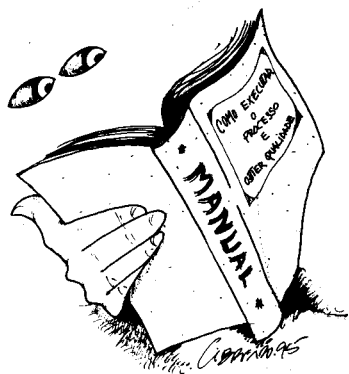
Pessoas que trabalham em actividades interligadas devem estar próximas umas das outras.



Deixe os materiais e ferramentas, que são utilizados com frequência, próximos do local de trabalho.

8 ▶

Reduza a complexidade do processo, para facilitar a vida ao cliente que usa ou recebe o produto ou serviço. Torne difícil a ocorrência de erros.



◀ 9

Documente a maneira de executar o processo e faça com que todos procedam sempre do mesmo modo.

Exija qualidade aos fornecedores.

PARA MELHORAR OS PROCESSOS E A QUALIDADE:

- Adopte na empresa a estrutura que melhor servir ao processo.
- Concentre a sua atenção nos processos, para que eles resultem em produtos ou serviços que realmente satisfaçam os clientes.
- Identifique as principais causas que estão a provocar problemas num processo.
- Estabeleça metas desafiadoras.
- Reduza a burocracia.
- Reduza o tempo de execução de processo.
- Posicione as pessoas, que trabalham em actividades interligadas, próximas umas das outras.
- Reduza a complexidade do processo.
- Documente a maneira de executar o processo e faça com que todos o realizem do mesmo modo.

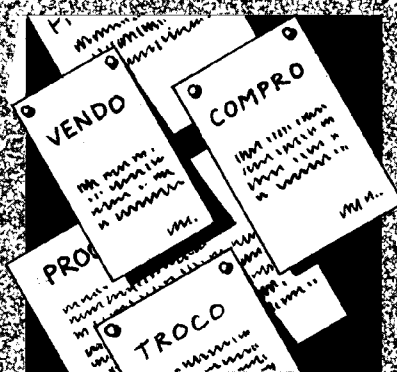
TENHA SEMPRE PRESENTE:

A melhoria dos processos de trabalho requer acções constantes.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

- Almeida, Leão G., *Gerência de Processo: Um Passo para a Excelência*, Ed. Qualitymark.
- Osada, Takashi, *Housekeeping 5 Ss*, Ed. Ivam.
- Programa Sebrae de *Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas*, Ed. Sebrae.
- Scholtes, Peter R., *Como Usar Equipes para Melhorar a Qualidade*, Ed. Qualitymark.

* Pedagoga; Master em Tecnologia da Educação.



classificados

III CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE MEDICINA DO TRABALHO E 3º FÓRUM NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO 24 A 28 DE OUTUBRO/1995

Organizada pela Sociedade Portuguesa de Medicina do Trabalho, vai realizar-se em Lisboa uma importante reunião científica, dirigida não só aos técnicos que directa ou indirectamente lidam com os problemas de saúde no trabalho, como também aos representantes do poder político e aos parceiros sociais (empregadores, trabalhadores e seus representantes).

Trata-se da terceira edição do Fórum Nacional de Medicina do Trabalho, que irá decorrer em simultâneo com o III Congresso Ibero-Americano de Medicina do Trabalho, e que se espera venha a reunir mais de 750 participantes, entre portugueses e estrangeiros.

Os principais objectivos desta reunião, são:

- Contribuir para a valorização técnico-científica dos médicos do trabalho.
- Criar um espaço de encontro e de debate para os profissionais de saúde ocupacional, médicos e não médicos, de Portugal, Espanha e outros países ibero-americanos.

- Discutir e promover a divulgação de métodos e técnicas de investigação e de intervenção no domínio da segurança, higiene e saúde no trabalho...

Sob o tema genérico **Saúde Ocupacional: velhos problemas, novos desafios**, irão ser abordados tópicos de grande actualidade como a promoção da saúde nos locais de trabalho, a formação em enfermagem do trabalho e em medicina do trabalho, a exposição a substâncias químicas em meio hospitalar, os aspectos deontológicos do exercício da profissão de médico do trabalho, os acidentes de trabalho no sector da construção civil e obras públicas, a exposição profissional a radiações ionizantes e não ionizantes, a situação da saúde ocupacional nos países ibero-americanos, a saúde dos trabalhadores no sector primário (e em particular nas pescas), a avaliação dos serviços de saúde ocupacional, etc.

Nove sociedades científicas de diversos países ibero-americanos estarão representadas e colaborarão activamente nesta iniciativa.

Dos países membros da União Europeia está prevista a colaboração de especialistas da Finlândia e do Reino Unido.

O preço das inscrições, até 31/5/95, é de 45 mil e 50 mil escudos, respectivamente, para sócios e não sócios da Sociedade Portuguesa de Medicina do Trabalho.

Para mais informações, contactar:
Secretariado do III Congresso Ibero-Americano de Medicina do Trabalho e 3º Fórum Nacional de Medicina do Trabalho

Ao c/ Fátima Mata Antunes
R. Rosa Damasceno, 20 - 1º Dtº
1900 LISBOA Portugal
Tels. (01) 812 19 78
Fax. (01) 812 16 73

3ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE TECNOLOGIAS LIMPAS DE COMBUSTÃO

Esta conferência terá lugar, de 3 a 6 de Julho, no Centro Cultural de Belém, em Lisboa, e tem como objectivo apresentar, comparar e avaliar novas tecnologias de combustão que maximizem a conversão de energia, minimizando as emissões poluentes.

Em simultâneo, realizar-se-á uma exposição de equipamento para monitorização de poluição no ar.

Principais tópicos a abordar:

- Geração de poluentes em chamas de gás, óleo e carvão
- Combustão de biomassa
- Motores de combustão interna
- Novos desenvolvimentos em queimadores
- Incineração
- Ciclos combinados
- Combustão em leito fluidizado
- Fornos industriais e caldeiras

Destinatários:

Quadros técnicos das indústrias:

- Cimenteira
- Vidreira
- Celulose
- Alimentar
- Centrais térmicas
- Refinaria industrial e organismos oficiais relacionados com energia e ambiente

Língua da Conferência: Inglês

Inscrições e Informações:

Prof. Maria da Graça Carvalho
Dept. Engenharia Mecânica
Instituto Superior Técnico
Av. Rovisco Pais
1096 LISBOA CODEX
Tel: (01) 841 73 72
Fax: (01) 847 55 45



livros a ler



DESPERTE E SACUDA A SUA EMPRESA

Este livro foi escrito, em parte, para aqueles que lideram empresas, mas também se destina àqueles que são exigentes na escolha da empresa onde trabalham.

De acordo com os autores, quatro em cada cinco firmas não têm uma estratégia e uma visão que faça os seus próprios empregados acreditarem no projecto empresarial, quanto mais passar essa mensagem para o mercado onde estão inseridas.

O sentido de missão que qualquer gestor deve possuir em relação à sua empresa, faz desta obra um guia prático capaz de ajudar a reviver e direccionar correctamente a sua firma.

FICHA TÉCNICA

Título: *Desperte e Sacuda a sua Empresa*

Autores: Richard Koch; Andrew Campbell

Editora: Edições Cetop

Colecção: Financial Times

À VENDA NAS LIVRARIAS



MANUAL DE HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

A segurança dos locais de trabalho constituiu a primeira preocupação social que impulsionou a criação de legislação laboral.

A grande abrangência da aplicação desde manual, praticamente generalizado a todos os trabalhadores, bem como o carácter sintético na abordagem da prevenção dos riscos profissionais, poderá contribuir para uma melhoria efectiva das condições de trabalho, a par de um desenvolvimento sustentado da economia nacional.

Aconselhamos a leitura deste livro aos serviços próprios, do Estado, das organizações representativas de trabalhadores e de empregadores, das empresas, das universidades e outras instituições com reconhecida capacidade técnica de intervenção nos domínios da segurança e da saúde laboral.

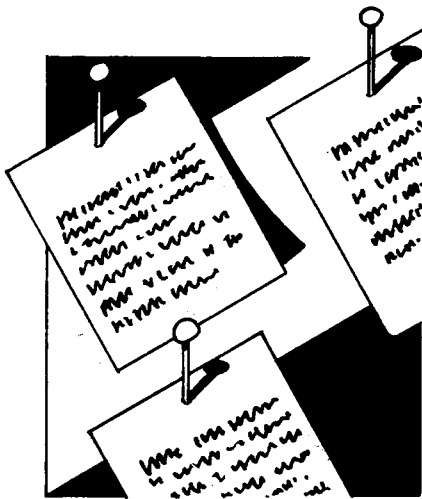
FICHA TÉCNICA

Título: *Manual de Higiene e Segurança do Trabalho*

Autor: Alberto Sérgio S. R. Miguel

Editora: Porto Editora

À VENDA NAS LIVRARIAS



TODOS DIFERENTES, TODOS IGUAIS

O primeiro dia de Primavera deste ano foi assinalado, em Estrasburgo, pelo lançamento da Campanha contra o Racismo e a Xenofobia, que associa 34 países.

Ao escolher o dia 21 de Março para o lançamento da campanha, o Conselho da Europa quis associar-se às celebrações do Dia Internacional contra a Discriminação Racial, que marca o massacre de Sharpeville, em 1960, em que 69 negros foram assassinados durante uma manifestação a favor da paz.

Na cerimónia de abertura foi recordado que a intolerância não existiu só no passado e longe de cada um de nós, mas que faz parte do quotidiano e que deve ser identificada e reconhecida nas suas formas mais disfarçadas, para ser combatida.

Contra a intolerância todas as armas devem ser utilizadas, a começar pela memória, que nunca deve apagar-se.

O papel e a responsabilidade dos meios de comunicação social na luta contra o racismo foi o tema inicial da campanha, tendo a maior parte dos participantes reconhecido que se assiste a um recrudescimento de actos de racismo em toda a Europa.

A experiência portuguesa

O participante português, Óscar Mascarenhas, jornalista do *Diário de Notícias*, recordou a experiência portuguesa na altura da descolonização, marcada pelo regresso de um milhão de retornados, que não provocou qualquer conflituosidade. A explicação para a mudança de atitude dos Portugueses, que hoje se faz sentir, reside, segundo o jornalista, na modificação do discurso político. E concluiu que não chega a existência de uma minoria e a falta de recursos para haver racismo, tem de haver um discurso político.

in: Fernanda Gabriel
Diário de Notícias/Sociedade



AIP DEBATE INTERNACIONALIZAÇÃO

Internacionalização é a palavra de ordem do momento para as empresas portuguesas. As mais destemidas já se lançaram à conquista dos mercados externos, pois a dimensão do mercado

nacional limita as possibilidades de crescimento. Mas mesmo as que preferem não arriscar apostas no desconhecido, terão inevitavelmente de se bater com as congéneres internacionais, presentes com cada vez maior força no mercado nacional. Cabe aos empresários decidir o tipo de internacionalização que querem para as suas empresas.

Têm sido muitos os debates sobre o assunto. Num dos mais recentes, promovido pela Associação Industrial Portuguesa (AIP), os protagonistas de alguns casos de sucesso contaram as suas experiências. O grosso das intervenções centrou-se nos novos desafios que se colocam às empresas num mercado global. Logo a abrir, dois representantes do Executivo indicaram o alvo prioritário para as empresas portuguesas que pretendam internacionalizar-se: África, os PALOP e os países do Magrebe. Espanha, América Latina e os países do Leste europeu são mercados onde Portugal também pode ter boas vantagens comparativas.

Luís Morales, da direcção da AIP, transmitiu alguns conselhos estratégicos aos empresários presentes, referindo que os desafios da internacionalização se colocam de forma inadiável às empresas, "obrigando-as a reequacionar as orientações estratégicas e o seu posicionamento competitivo tendo em vista o acesso aos mercados". Aconselha a criação de uma cultura orientada para a competição internacional, que, com as novas regras do comércio mundial, é uma batalha onde as fronteiras deixaram de existir.

in: *Diário de Notícias*
Negócios

SEPARATA
DA DIRIGIR
SEPARATA
DA DIRIGIR
SEPARATA
DA DIRIGIR

CONVENÇÕES INTERNACIONAIS DE TRABALHO

SEPARATA

PELO IMPORTANTE PAPEL que a OIT tem repre-

sentado para o alcance de uma maior justiça social no mundo, a *Dirigir* dá sequência às comemorações do 75º aniversário desta organização, que tiveram lugar, no nosso País, o ano transacto e que se revestiram de formas diversas, sendo de salientar a edição de vários documentos de particular interesse. Por outro lado, e pretendendo constituir-se como um instrumento de informação organizada e sistematizada, esta separata reúne todas as convenções da OIT ratificadas, até ao momento, por Portugal e que vigoram na ordem jurídica.

A *Dirigir* agradece a pronta e boa colaboração prestada pela Direcção de Serviços de Informação Científica e Técnica do Ministério do Emprego e da Segurança Social.

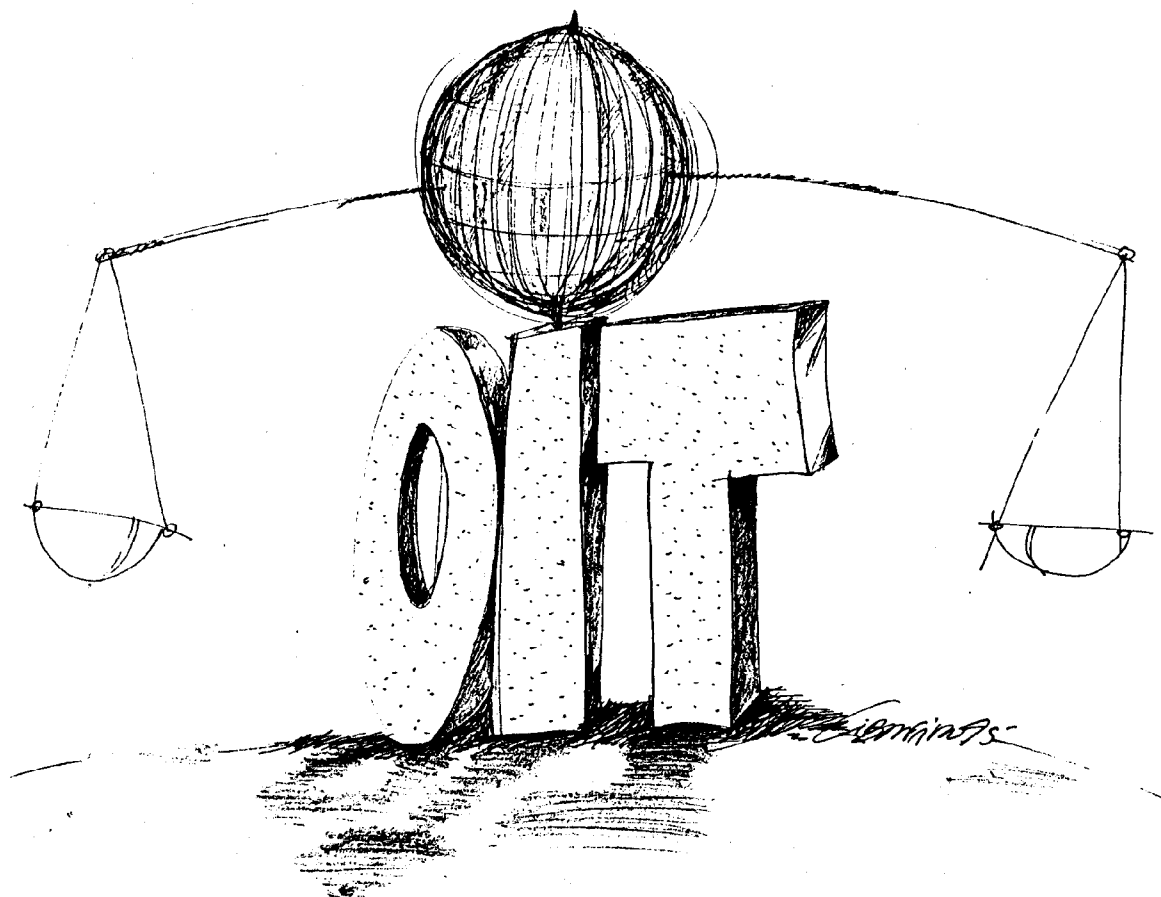
A COORDENADORA DA *DIRIGIR*



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA *DIRIGIR* NÚMERO 36
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE
MAR./ABR. 1995

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA

CONVENÇÕES INTERNACIONAIS DE TRABALHO



"A justiça social não é um luxo nem um paliativo para os pobres, mas sim a essência de uma humanidade civilizada. Deve inspirar todas as políticas à medida que o mundo – e a OIT com ele – se renova e constrói o seu futuro."

in: Catálogo das Publicações do BIT, 1994-95

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA

A ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO E A JUSTIÇA SOCIAL

A Organização Internacional do Trabalho foi criada pelo Tratado de Paz de Versalhes de 1919, com a finalidade de contribuir para melhorar as condições de vida e de trabalho no mundo.

Nascida da profunda aspiração da paz que os sofrimentos da guerra haviam gerado e preocupada, ao mesmo tempo, com as injustiças e privações que os trabalhadores experimentaram nas décadas anteriores, a OIT inscreveu nos seus textos fundamentais os princípios que haviam de orientar a respectiva actividade.

O preâmbulo da Constituição da OIT declarou como objectivo a melhoria das condições de trabalho, porque **"a paz universal e duradoura só pode assentar na justiça social"**. Por outro lado, ciente de que a concorrência económica internacional pode impedir a melhoria das condições de trabalho, reconheceu que, se uma nação não adoptar um regime de trabalho realmente humano, dificulta os esforços das outras nações para melhorar a situação dos trabalhadores nos seus próprios países.

2 SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

Mais tarde, a Conferência geral de 1944 aprovou a Declaração de Filadélfia que reafirmou os princípios fundamentais da OIT e, ao mesmo tempo, desenvolveu os seus fins e objectivos.

A declaração salientou o valor do trabalho, a importância da liberdade de expressão e associação, o perigo que a pobreza constitui para a prosperidade de todos e o dever de os representantes dos trabalhadores, dos empregadores e dos Governos cooperarem entre si num esforço internacional constante para eliminar as necessidades.

A acção da OIT no mundo – Actividade normativa

Comemorou-se, no ano de 1994, o 75º aniversário da OIT e o 50º aniversário da Declaração de Filadélfia. Durante estes anos, a organização realizou uma obra vasta e de elevado mérito, na promoção dos direitos humanos, no apoio a programas de formação e emprego, na melhoria das condições de trabalho, na promoção da segurança social e da justiça social para as populações de todo o mundo. A valia desse trabalho é, muito justamente, merecedora do alto prestígio e credibilidade que ao nome da OIT estão associados. Entre as actividades da organização, a adopção de normas internacionais do trabalho é, certamente, a que mais relevantemente tem contribuído para realizar os seus princípios e objectivos em todo o mundo. Com efeito, as convenções internacionais do trabalho, uma vez ratificadas, obrigam os Estados a tomar as medidas necessárias para tornar efectivas as suas disposições. Além disso, a OIT fiscaliza a aplicação das convenções ratificadas através de um diversificado sistema de controlo que os Estados são obrigados a aceitar.

Portugal e a OIT

Portugal foi signatário do Tratado de Paz de Versalhes e, nessa qualidade, inclui-se entre os membros fundadores da OIT. O nosso País conta-se, aliás, entre o grupo restrito de nações que, desde os finais do século XIX, debateram a criação de um sistema de normas internacionais de protecção dos trabalhadores.

Em coerência com a adesão aos princípios da organização, Portugal tem prosseguido o propósito de se vincular aos seus instrumentos internacionais. Até ao momento as convenções ratificadas pelo nosso País são em número de 72 e abrangem praticamente todas as matérias mais importantes reguladas pelas normas internacionais do trabalho.

No entanto, a aceitação de algumas convenções, bem como outros instrumentos internacionais sobre as matérias sociais, só foi possível depois de Portugal aderir aos princípios fundamentais da democracia política e social. As convenções que foram ratificadas, em número assinalável nas duas últimas décadas, influenciaram e acompanharam as alterações e os desenvolvimentos do direito social e do trabalho.

in: Convenções da OIT ratificadas por Portugal – MESS

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

3

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA



CONVENÇÕES DA OIT RATIFICADAS POR PORTUGAL

Até à presente data, Portugal ratificou 72 convenções.

A classificação por matérias, em que estas convenções estão inseridas, segue integralmente a adoptada nos volumes das convenções e recomendações editadas pela OIT.

4 SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

Os grandes temas são:

- I - Direitos Fundamentais do Homem
- II - Emprego
- III - Política Social
- IV - Administração do Trabalho
- V - Relações Profissionais
- VI - Condições de Trabalho
- VII - Segurança Social
- VIII - Trabalho de Mulheres
- IX - Trabalho de Menores
- X - Trabalhadores Idosos
- XI - Trabalhadores Migrantes
- XII - Trabalhadores Indígenas e Populações Tribais
- XIII - Trabalhadores dos Territórios não Metropolitanos
- XIV - Categorias Específicas de Trabalhadores

I - Direitos Fundamentais do Homem

a) **Liberdade Sindical:** Convenções nº 11, 87, 98, 135 e 151

Convenção nº 11 – sobre os direitos de associação e de coligação dos trabalhadores agrícolas. (Ratificada pela Lei nº 41/77, de 18 de Junho);

Convenção nº 87 – sobre a liberdade sindical e a protecção do direito sindical. (Ratificada pela Lei nº 45/77, de 7 de Julho);

Convenção nº 98 – sobre o direito de organização e de negociação colectiva. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 45 758, de 12 de Junho de 1964);

Convenção nº 135 – relativa à protecção e facilidades a conceder aos representantes dos trabalhadores na empresa. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 263/76, de 8 de Abril);

Convenção nº 151 – relativa à protecção do direito de organização e aos processos de fixação das condições de trabalho da função pública. (Ratificada pela Lei nº 17/80, de 15 de Julho).

b) **Trabalho Forçado:** Convenções nº 29 e 105

Convenção nº 29 – sobre trabalho forçado. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 40 646, de 16 de Junho de 1956);

Convenção nº 105 – abolição do trabalho forçado. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 42 381, de 13 de Julho de 1959).

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA

c) Igualdade de Oportunidades e de Tratamento:

Convenções nº 100, 111 e 156

Convenção nº 100 – sobre igualdade de remuneração entre a mão-de-obra masculina e a mão-de-obra feminina em trabalho de igual valor. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 47 302, de 4 de Novembro de 1966);

Convenção nº 111 – sobre a discriminação em matéria de emprego e profissão. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 45 520, de 23 de Setembro de 1959);

Convenção nº 156 – relativa à igualdade de oportunidades e de tratamento para os trabalhadores de ambos os sexos: trabalhadores com responsabilidades familiares. (Aprovada para ratificação pelo Decreto do Governo nº 66/84, de 11 de Outubro).

II – Emprego

a) Política de Emprego: Convenção nº 122

Convenção nº 122 – relativa à política de emprego. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 54/80 de 31 de Julho).

b) Serviço de Emprego e Agências de Colocação não Gratuitas: Convenções nº 88 e 96

Convenção nº 88 – relativa à organização do serviço de emprego. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 174/72 de 24 de Maio);

Convenção nº 96 – sobre as agências de colocação não gratuitas (revista em 1949). (Aprovada para ratificação pelo Decreto do Governo nº 68/84, de 17 de Outubro).

c) Orientação e Formação Profissional: Convenção nº 142

Convenção nº 142: relativa ao papel da orientação profissional e da formação profissional na valorização dos recursos humanos. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 62/80, de 2 de Agosto).

d) Readaptação e Emprego dos Deficientes:

e) Segurança do Emprego: Convenção nº 158

Convenção nº 158: relativa à cessação do contrato de trabalho, por iniciativa do empregador. (Aprovada para ratificação pela Resolução da Assembleia da República nº 55/94 de 27 de Agosto).

III – Política Social

Convenção nº 117 – sobre os objectivos e as normas básicas da política social. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 57/80, de 1 de Agosto).

IV – Administração do Trabalho

a) Disposições Gerais: Convenção nº 150

Convenção nº 150 – relativa à administração do trabalho (papel, funções e organização). (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 53/80, de 30 de Julho).

b) Inspeção do Trabalho: Convenções nº 81 e 129

Convenção nº 81: sobre inspecção do trabalho na indústria e no comércio. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 44 148, de 6 de Janeiro de 1962);

Convenção nº 129: relativa à inspecção do trabalho na agricultura. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 91/81, de 17 de Julho).

6

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

c) Estatísticas do Trabalho: Convenções nº 63 e 160
Convenção nº 63 – relativa às estatísticas dos salários e das horas de trabalho nas principais indústrias mineiras e transformadoras, incluindo a construção, e na agricultura. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 90/81, de 15 de Julho);
Convenção nº 160 – sobre as estatísticas do trabalho. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 22/93 de 26 de Junho).

d) Consulta Tripartida: Convenção nº 144
Convenção nº 144: relativa às consultas tripartidas destinadas a promover a execução das normas internacionais do trabalho. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 63/80, de 2 de Agosto).

V – Relações Profissionais

Ver I a) Liberdade Sindical

VI – Condições de Trabalho

a) Salários:

1 • Métodos de fixação dos salários mínimos: Convenções nº 26 e 131

Convenção nº 26: sobre métodos de fixação dos salários mínimos. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 42 521, de 23 de Setembro de 1959);

Convenção nº 131: relativa à fixação dos salários mínimos, designadamente no que respeita aos países em vias de desenvolvimento. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 77/ 81, de 19 de Junho).

2 • Protecção do salário: Convenção nº 95

Convenção nº 95: relativa à protecção do salário. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 88/81, de 14 de Julho).

3 • Cláusulas de trabalho nos contratos públicos:

b) Condições Gerais de Emprego

1 • Duração do trabalho: Convenção nº 1

Convenção nº 1: sobre a duração do trabalho na indústria. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 15 361, de 3 de Abril de 1928).

2 • Trabalho nocturno: Convenção nº 171

Convenção nº 171: sobre trabalho nocturno. (Aprovada para ratificação pela Resolução da Assembleia da República nº56/94 de 9 de Setembro).

3 • Descanso semanal: Convenções nº 14 e 106

Convenção nº 14: sobre o descanso semanal na indústria. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 15 362 de 3 de Abril de 1928);

Convenção nº 106: sobre o descanso semanal no comércio e nos escritórios. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 43 005, de 3 de Junho de 1960).

4 • Férias remuneradas: Convenção nº 132

Convenção nº 132: sobre as férias anuais remuneradas (revista em 1970). (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 52/80, de 29 de Julho).

c) Segurança e Higiene no Trabalho

1 • Disposições gerais: Convenção nº 155

Convenção nº 155: sobre a segurança, a saúde dos trabalhadores e o ambiente de trabalho. (Aprovada para ratificação pelo Decreto do Governo nº 1/85, de 16 de Janeiro).

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA

2 • Protecção contra riscos específicos: Convenções nº 115, 127 e 148

Convenção nº 115: relativa à protecção dos trabalhadores contra as radiações ionizantes. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 26/93, de 18 de Agosto);

Convenção nº 127: relativa ao peso máximo das cargas que podem ser transportadas por um só trabalhador. (Aprovada para ratificação pelo Decreto do Governo nº 17/84, de 4 de Abril);

Convenção nº 148: relativa à protecção contra os riscos profissionais devidos à poluição do ar, ao ruído e às vibrações nos locais de trabalho. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 106/80, de 15 de Outubro).

3 • Protecção em certos ramos de actividade: Convenções nº 27 e 120

Convenção nº 27: indicação do peso nos volumes transportados em barcos. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 20 771, de 31 de Dezembro de 1931);

Convenção nº 120: relativa à higiene no comércio e escritórios. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 81/81, de 29 de Junho).

VII - Segurança Social

a) Normas de Conjunto: Convenção nº 102

Convenção nº 102: relativa à norma mínima da Segurança Social. (Aprovada para ratificação pela Resolução da Assembleia da República nº 31/92, de 30 de Junho).

b) Protecção em Certos Ramos da Segurança Social

1 • Cuidados médicos e subsídios por doença

2 • Prestações de velhice, invalidez e sobrevivência

3 • Prestações de acidentes de trabalho e de doenças profissionais: Convenções nº 12, 17, 18, 19.

Convenção nº 12: sobre a reparação de acidentes de trabalho na agricultura. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 42 874, de 15 de Junho de 1960);

Convenção nº 17: sobre a reparação de acidentes de trabalho. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 16 589, de 9 de Março de 1929);

Convenção nº 18: sobre doenças profissionais. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 16 587, de 9 de Março de 1929);

Convenção nº 19: relativa à igualdade de tratamento dos trabalhadores estrangeiros e nacionais em matéria de reparação de acidentes de trabalho. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 16 588, de 9 de Março de 1929).

4 • Prestações de desemprego

5 • Prestações de maternidade

VIII - Trabalho de Mulheres

a) Protecção da Maternidade: Convenção nº 103

Convenção nº 103: respeitante à protecção à maternidade (revista em 1952). (Aprovada para ratificação pelo Decreto do Governo nº 63/84, de 10 de Outubro).

8

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

b) Trabalho Nocturno: Convenções nº 4 e 89

Convenção nº 4: relativa ao trabalho nocturno das mulheres. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 20 988, de 25 de Novembro de 1931);

Convenção nº 89: referente ao trabalho nocturno das mulheres (revista em 1948). (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 44 862, de 23 de Janeiro de 1963).

c) Trabalhos Subterrâneos: Convenção nº 45

Convenção nº 45: sobre o trabalho subterrâneo de mulheres. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 27 892, de 26 de Julho de 1937).

IX - Trabalho de Menores

a) Idade Mínima

b) Trabalho Nocturno: Convenção nº 6

Convenção nº 6: relativa ao trabalho nocturno das crianças. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 20 992, de 25 de Novembro de 1931).

c) Exame Médico: Convenções nº 77, 78, 124

Convenção nº 77: relativa ao exame médico de aptidão para o emprego na indústria das crianças e dos adolescentes. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 115/82, de 15 de Outubro);

Convenção nº 78: relativa ao exame médico de aptidão de crianças e adolescentes para o emprego em trabalhos não industriais. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 111/82, de 7 de Outubro);

Convenção nº 124: relativa ao exame médico de aptidão dos adolescentes para o emprego nos trabalhos subterrâneos nas minas. (Aprovada para ratificação pelo Decreto do Governo nº 61/84, de 4 de Outubro).

d) Trabalhos Subterrâneos: até agora a OIT só adoptou recomendações.

X - Trabalhadores Idosos

Até à data a OIT só adoptou recomendações.

XI - Trabalhadores Migrantes

Convenções nº 97 e 143. Ver também as convenções nº 19 (Cap. VII) e 117 (Cap. III).

Convenção nº 97 - relativa aos trabalhadores migrantes (revista em 1949). (Aprovada para ratificação pela Lei nº 50/78, de 25 de Julho);

Convenção nº 143 - sobre as imigrações efectuadas em condições abusivas e sobre a promoção da igualdade de oportunidades e de tratamento dos trabalhadores migrantes. (Aprovada para ratificação pela Lei nº 52/78, de 25 de Julho).

XII - Trabalhadores Indígenas e Populações Tribais

Convenções nº 104 e 107

Convenção nº 104: relativa à abolição das sanções penais por quebra do contrato de trabalho pelos trabalhadores indígenas. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 42 691, de 30 de Novembro de 1959);

Convenção nº 107: sobre populações aborígenes e tribais. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 43 281, de 30 de Novembro de 1960).

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

XIII – Trabalhadores dos Territórios não Metropolitanos

Até à data a OIT só adoptou recomendações.

XIV – Categorias Específicas de Trabalhadores

a) Marítimos

1 • Disposições gerais: Convenções nº 145 e 147

Convenção nº 145: relativa à continuidade do emprego dos marítimos. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 109/82, de 6 de Outubro);

Convenção nº 147: relativa às normas mínimas a observar nos navios-mercantes. (Aprovada para ratificação pelo Decreto do Governo nº 65/83, de 25 de Julho).

2 • Formação e acesso ao emprego: Convenções nº 22 e 108

Convenção nº 22: relativa ao contrato de trabalho dos marítimos. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 112/82, de 11 de Outubro);

Convenção nº 108: sobre os documentos de identificação nacionais dos marítimos. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 47 712, de 19 de Maio de 1967).

3 • Condições de admissão ao emprego: Convenções nº 7 e 73

Convenção nº 7: sobre a idade mínima no trabalho marítimo. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 43 020, de 15 de Junho de 1960);

Convenção nº 73: relativa ao exame médico dos trabalhadores marítimos. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 38 362, de 4 de Agosto de 1951).

4 • Certificados de capacidade: Convenções nº 69 e 74

Convenção nº 69: sobre o diploma de aptidão profissional dos cozinheiros de bordo. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 38 344, de 21 de Julho de 1951);

Convenção nº 74: relativa aos diplomas de aptidão de marinheiro qualificado. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 38 365, de 6 de Agosto de 1951).

5 • Condições gerais de emprego: Convenções nº 23, 72, 91, 109 e 146

Convenção nº 23: relativa ao repatriamento dos marítimos. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 113/82, de 13 de Outubro);

Convenção nº 72: relativa às férias remuneradas dos trabalhadores marítimos. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 38 349, de 6 de Junho de 1946);

Convenção nº 91: sobre férias remuneradas dos trabalhadores marítimos (revista em 1949). (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 38 793, de 21 de Junho de 1952);

DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

Convenção nº 109: sobre os salários, a duração do trabalho a bordo e as lotações (revista em 1959). (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 90/80, de 23 de Setembro);

Convenção nº 146: relativa às férias anuais pagas dos marítimos. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 108/82, de 6 de Outubro).

6 • Segurança, saúde e bem-estar: Convenções nº 68, 75 e 92.

Convenção nº 68: sobre alimentação e serviço de mesa a bordo. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 38 340, de 16 de Julho de 1951);

Convenção nº 75: relativa ao alojamento da tripulação a bordo. (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 38 377, de 29 de Julho de 1946);

Convenção nº 92: sobre o alojamento da tripulação a bordo (revista em 1949). (Aprovada para ratificação pelo Decreto-Lei nº 38 800, de 25 de Junho de 1952).

7 • Inspecção do trabalho: até à data a OIT só adoptou recomendações.

8 • Segurança Social: Convenção nº 8

Convenção nº 8: relativa à indemnização por desemprego em caso de perda por naufrágio. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 133/80, de 28 de Novembro.)

b) Pescadores

c) Navegação Interior: até à data a OIT só adoptou recomendações.

d) Portuários: Convenção nº 137

Convenção nº 137: relativa às repercussões sociais dos novos métodos de manutenção nos portos. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 56/80, de 1 de Agosto).

e) Trabalhadores das Plantações

f) Rendeiros e Meeiros: até à data a OIT só adoptou recomendações.

g) Pessoal de Enfermagem: Convenção nº 149

Convenção nº 149: sobre o emprego e condições de trabalho e de vida do pessoal de enfermagem. (Aprovada para ratificação pelo Decreto nº 80/81, de 23 de Junho).

(Fonte: *Convenções da OIT ratificadas por Portugal*, Edição da Direcção de Serviços de Informação Científica e Técnica, do Ministério do Emprego e da Segurança Social – MESS).

SEPARATA DA DIRIGIR SEPARATA DA DIRIGIR

11

DOCUMENTAÇÃO PUBLICADA

- *Convenções da OIT ratificadas por Portugal*, Edição da Direcção de Serviços de Informação Científica e Técnica. MESS, Maio de 1994.
- *Organização Internacional do Trabalho (1919-1994)*, Série Textos de Divulgação nº 1, Colecção OIT, Edição da Direcção de Serviços de Informação Científica e Técnica. MESS, Maio de 1994.
- *Convenções e Recomendações adoptadas pela OIT (1991-1994)*, Série Textos de Divulgação nº 2, Colecção OIT, Edição da Direcção de Serviços de Informação Científica e Técnica. MESS, Junho de 1994.
- *Emprego e Formação. Documentos OIT 75 anos*, Edição do Instituto do Emprego e Formação Profissional, Setembro de 1994⁽¹⁾.

Principais publicações da OIT:

- Revue Internationale du Travail
- Documents du Droit Social
- Bulletin Officiel du Travail
- International Labour Documentation
- Annuaire des Statistiques du Travail
- Le Travail dans le Monde
- Revue Internationale de Sécurité Sociale
- Jugements du Tribunal Administratif de l'OIT
- Education Ouvrière
- Conditions of Work Digest
- Séries de diferentes âmbitos temáticos, tais como:
Relações profissionais, formação em gestão, segurança e higiene do trabalho, custo da Segurança Social
- Estudos sobre diversas temáticas, relatórios de investigação e estudos comparativos internacionais
- Convenções e Recomendações
- Documentos da Conferência Internacional do Trabalho
 - ✓ Relatórios
 - ✓ Tema de Estudo
 - ✓ Resoluções adoptadas pela Conferência
- Documentos de Conferências Regionais e Comissões Especializadas
- Documentos de Comissões e Reuniões Sectoriais
- Documentos da Conferência Internacional das Estatísticas do Trabalho



DESEMPREGADO?



**PERGUNTE.
NÓS RESPONDEMOS.**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

CONTACTE OS CENTROS DE EMPREGO

1919

75
ANOS

1994



ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL