

DIRIGIR

revista para chefias

NOVAS FORMAS DE TRABALHO

SEPARATA

Acordo
de Concertação
Estratégica - 2ª Parte



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

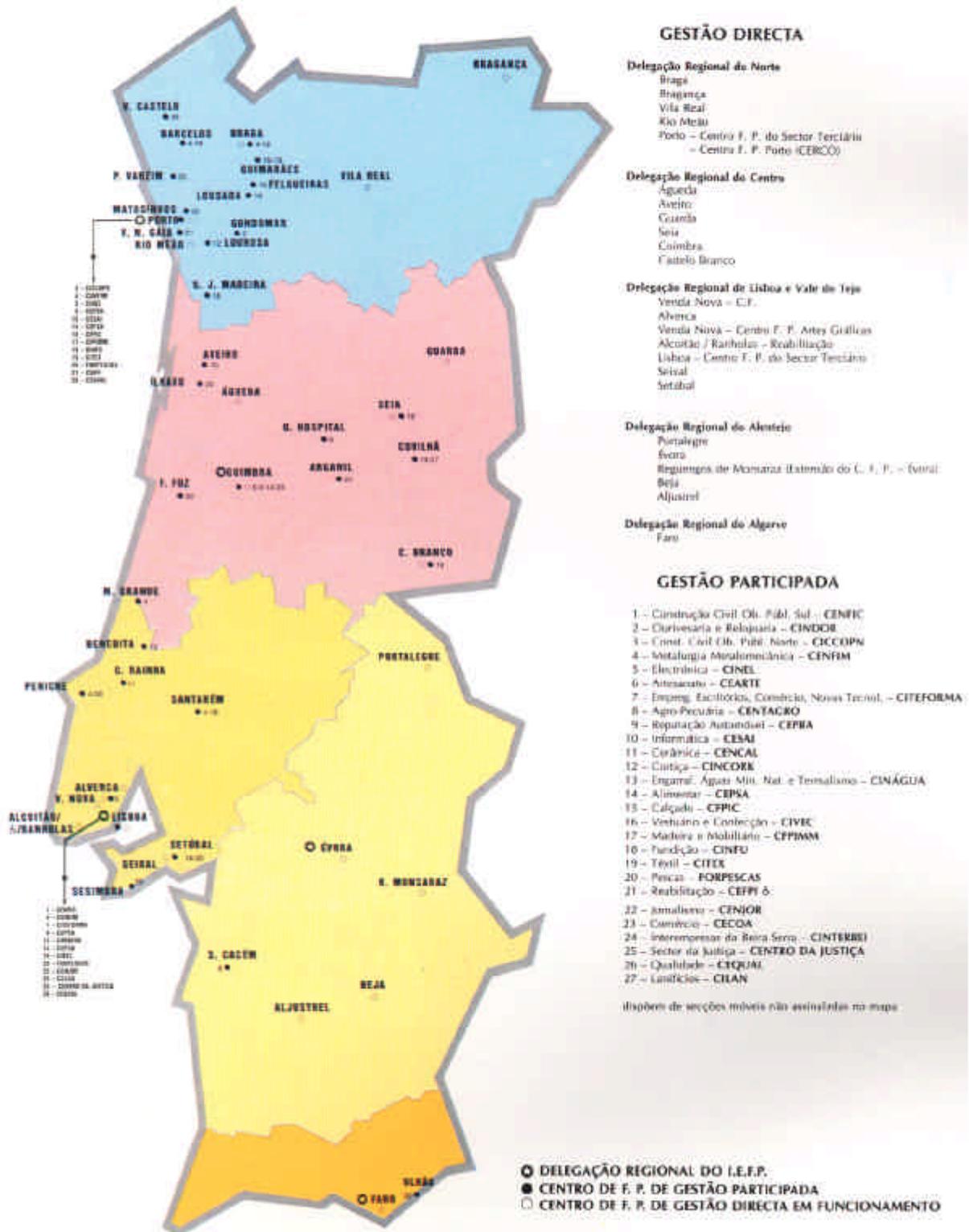
União Europeia
Fundo Social Europeu



LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

CENTROS DE GESTÃO DIRECTA — CENTROS DE GESTÃO PARTICIPADA



S U M Á R I O

EDITORIAL	2
DESTAQUE	
Novas formas de trabalho • <i>Isabel Faria Vaz</i>	3
As novas tendências no mundo do trabalho <i>Elvira Pereira</i>	8
FORMAÇÃO	
Organização do trabalho e formação — Princípios base • <i>Joaquim Lavadinho</i>	12
As mulheres e a formação • <i>Maria Helena Antunes</i>	16
HISTÓRIA E CULTURA	
Polivalência... há 70 anos • <i>Elvira Pereira</i>	21



CAPA: FOTO DE JORGE BARRIOS



GESTÃO POR OBJECTIVOS PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

GESTÃO	
23 Gestão por objectivos para o desenvolvimento organizacional • <i>Luis Bento e Rui Moura</i>	
28 Teletreabalho: talvez sim, talvez não <i>Madalena Avillez</i>	
33 Sabia que...	
34 As condições de trabalho dos indivíduos face aos novos desafios • <i>Silvio Brito</i>	
38 A galinha dos "écus" de ouro • <i>J. Vicente Ferreira</i>	
40 Criar uma empresa — o estudo do mercado <i>J. M. Marques Apolinário</i>	
43 Disse sobre gestão	

ASPIRINAS DA ALMA	
Squash: O jogo do tempo em que não há tempo a perder • <i>Albuquerque Tavares</i>	44

EUROFLASH	47
-----------	----

DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Relações criativas com o trabalho <i>Margarida Gil Marques</i>	48

SOCIEDADE	
O (des)emprego e as novas formas de organização do trabalho • <i>Elvira Pereira e Fernando Casqueira</i>	54

BREVES	59
--------	----

LIVROS A LER	61
--------------	----

CLASSIFICADOS	63
---------------	----

OPINIÃO DO LEITOR	64
-------------------	----



ASPIRINAS DA ALMA

PROPRIEDADE INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, DIRECTOR ADRIANO PALMA, COORDENADORA LIDIA SPENCER BRANCO, CONSELHO EDITORIAL: ADELINO PALMA, ELIZABETE MIRANDA, LIDIA SPENCER BRANCO, MADALENA AVILLEZ, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, COLABORADORES: ALBUQUERQUE TAVARES, ELVIRA PEREIRA, FERNANDO CASQUEIRA, ISABEL FARIA VAZ, JOAQUIM LAVADINHO, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, LUIS BENTO, MADALENA AVILLEZ, MARGARIDA GIL MARQUES, MARIA HELENA ANTUNES, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, RUI MOURA, SILVIO BRITO, REVISÃO TIPOGRÁFICA: PAULO RAMOS, CAPA: FOTO DE JORGE BARRIOS, CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: P4 - NUNO GASPAR, ILUSTRAÇÕES: MANUELLI LIBREIRO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SÉRGIO REBELO, GRÁFICOS: NUNO GASPAR, APOIO ADMINISTRATIVO: ANA MARIA MELÓ, ANA MARIA VARELA, IRABEL, ALEXANDRA TAVARES, NATÁLIA PACHECO, REDACÇÃO E ASSINATURAS: DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL - DIRECÇÃO DAS REVISTAS TEL.: (01) 800267 - EXT.: 2320, 2447, 2682 - APARTADO 8236 - 1801 LISBOA CODEC, EDIÇÃO: GABINETE DE COMUNICAÇÃO, MONTAGEM E IMPRESSÃO: SOCIEDADE TIPOGRÁFICA, PERIODICIDADE: 6 NÚMEROS/ANO, TIRAGEM: 20 000 EXEMPLARES, CONDIÇÕES DE ASSINATURA: ENVIAR CARTA COM NOME COMPLETO, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, EMPRESA ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE, AO APARTADO 8236 - 1801 LISBOA CODEC, Email: drigr@mail.telepac.pt, NOTADA NO ICS, DEPÓSITO LEGAL N.º 17518/97, ISBN 0811-7554 OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, NÃO COINCIDINDO NECESSARIAMENTE COM AS OPINIÕES DA COMISSÃO EXECUTIVA DO IEFP, É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DOS ARTIGOS PUBLICADOS PARA FINS NÃO COMERCIAIS, DESDE QUE INDICADA A FONTE E INFORMADA A REVISTA.

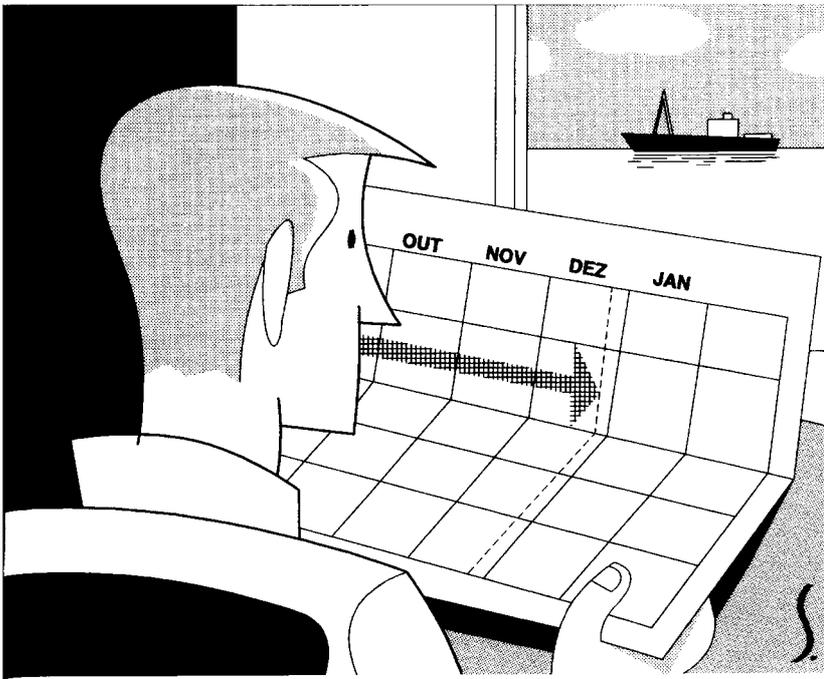
Em muitos dos textos já publicados na DIRIGIR, a propósito dos mais variados temas, a palavra mudança tem marcado presença quase permanente, sinal evidente de que, na sociedade contemporânea, tudo ou quase tudo está na realidade a mudar.

Desta vez o debate centrar-se-á na vortente do trabalho que foi, outrora, a forma dominante de organização socioeconómica e cujo conceito e natureza se apresentam também hoje com novos matizes.

De facto, são os estatutos do trabalho, antes caracterizados pela uniformidade — trabalho permanente, a tempo inteiro, propiciador de uma carreira progressiva —, que deram lugar à diversidade e flexibilização, com a crescente multiplicação das formas ditas precárias ou atípicas — trabalho temporário, a tempo parcial, por encomenda, ao domicílio...

É a própria atitude perante o trabalho que tem vindo igualmente a alterar-se, particularmente por parte das gerações mais jovens, as quais, por um lado, estão menos dispostas do que as gerações precedentes a sacrificar tudo a uma vida profissional, quantas vezes penosa e frustrante e, por outro lado, já não colocam o salário no primeiro patamar da sua escala de exigências mas sim outros factores como o interesse, as condições em que se exerce, a autonomia, etc. É ainda o despontar de uma nova socioeconomia do tempo de trabalho, no duplo sentido da redução da sua duração e de uma modificação na sua repartição, entre o que é consagrado ao trabalho remunerado, às actividades de convivialidade, à autoprodução, consumo do lazer, ao repouso... Estes são apenas alguns dos aspectos ligados à problemática do trabalho cujas novas tendências poderão ver tratadas, com mais pormenor e profundidade, nas páginas seguintes deste número da DIRIGIR.

Adelino Palma



NOVAS FORMAS DE TRABALHO

Como ponto de partida temos a convicção de que é o próprio tipo de sociedade que está a ser posto em causa se os problemas de emprego persistirem. Esta verificação prende-se com o facto de “a nossa sociedade designar trabalho o trabalho remunerado e activo, o que está integrado no mercado de emprego” (C. d’Epinay, 1994) e do desemprego “ser um problema actual e preocupante” — existem 19 milhões de desempregados na Comunidade Europeia e 34 milhões na OCDE⁽¹⁾.

Este problema radica, mais uma vez, no funcionamento actual do nosso sistema económico, nas externalidades negativas deste sistema no agravamento das desigualdades sociais e económicas que, segundo I. Sachs, levou à criação do *apartheid social* que não é mais do que o desenvolvimento dos fenómenos de subemprego e de exclusão social e o aparecimento de novas formas de pobreza associadas à perda de emprego ou à sua precarização.

ISABEL FARIA VAZ

Técnica Superior Principal — MQE

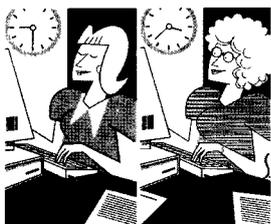
• O QUE É, ENTÃO, O TRABALHO PRECÁRIO?

Se a nossa lógica de raciocínio for a de que o mercado de trabalho é estruturado com base no trabalho assalariado onde “cada activo deve ocupar um emprego permanente e a tempo inteiro desde o fim da escolaridade até à idade de reforma” (J. Freyssinet, 1991), então as outras formas de trabalho, que entretanto apareceram e se desenvolveram, são consideradas como trabalho não convencional ou, ainda, precário ou atípico.

Este tipo de trabalho reveste-se de uma das quatro modalidades seguintes:

- o trabalho a tempo parcial,
- o trabalho temporário — incluindo nesta categoria o trabalho sazonal, os contratos a termo e o trabalho temporário,
- o trabalho por conta própria,
- o trabalho ao domicílio.

Vejamos as características e a importância relativa de cada uma das modalidades do trabalho atípico no total da população empregada em Portugal.



O TRABALHO A TEMPO PARCIAL

De acordo com o inquérito ao emprego do INE, realizado junto às famílias, o trabalho a tempo parcial é aquele cujo período tem uma duração inferior à duração normal de trabalho em vigor na empresa/estabelecimento ou na respectiva profissão.

Mais recentemente, a remodelação metodológica do inquérito ao emprego, realizado trimestralmente aos estabelecimentos do sector estruturado da economia e da responsabilidade do Departamento de Estatística do MQE (Ministério para a Qualificação e Emprego), permite-nos igualmente analisar a evolução do trabalho a tempo parcial na perspectiva empresarial, não existindo qualquer diferenciação no conceito. Esta nova série teve início no primeiro trimestre de 1991. O trabalho a tempo parcial enquadra-se nas novas formas de emprego sendo, deste modo, um indicador de flexibilidade do mercado de trabalho.

Este tipo de trabalho constitui uma variável da política de emprego, que se traduz na **possibilidade de aumentar a capacidade de adaptação dos mercados de trabalho, na dissociação das horas de exploração das de trabalho, e ainda a de ter em conta os desejos dos trabalhadores quanto à diminuição da duração de trabalho.**

Em Portugal, o trabalho a tempo parcial é um fenómeno essencialmente feminino (67 por cento das pessoas que trabalhavam a tempo parcial, em 1996, eram mulheres e 13 por cento do total das mulheres empregadas trabalhavam a tempo parcial).

No entanto, 52 por cento do total das mulheres que trabalhavam a tempo parcial, em 1996, ou o faziam por não terem conseguido um emprego a tempo completo (24 por cento), ou por obrigações familiares (28 por cento). A importância relativa do emprego a tempo parcial tem aumentado nos últimos anos, não apresentando variações significativas quanto à sua distribuição por sexo e por sector de actividade económica.

Em termos globais, o emprego a tempo parcial representava 8,7 por cento do emprego total em 1996, com maior incidência no sector primário, onde 28 por cento da população empregada tinha este tipo de horário.

No sector dos serviços esta percentagem era de 8 por cento, sendo 76 por cento mulheres.

A legislação em vigor para este tipo de trabalho é a legislação geral do trabalho, sendo aplicada sem excepções, havendo, contudo, legislação específica para determinadas situações, ou seja, para trabalhadores com responsabilidades familiares, com capacidade de trabalho reduzida e que frequentem estabelecimentos de ensino médio e superior.



O TRABALHO TEMPORÁRIO

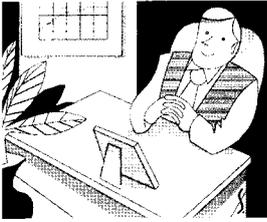
A publicação do Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de Outubro, veio regular o exercício da actividade das empresas de trabalho temporário, as suas relações contratuais com os trabalhadores temporários e com os utilizadores, bem como o regime da cedência ocasional de trabalhadores.

Esta forma de trabalho “constitui um instrumento de gestão empresarial para a **satisfação de necessidades de mão-de-obra pontuais, imprevistas ou de curta duração**”, sendo, por isso, uma forma de emprego flexível, por responder às flutuações da procura e permitir uma maior facilidade na adaptação dos efectivos da empresa às suas necessidades.

O trabalhador temporário é aquele que celebra com uma empresa de trabalho temporário um contrato de trabalho temporário, pelo qual se obriga a prestar a sua actividade profissional a utilizadores, a cuja autoridade e direcção fica sujeito, mantendo, todavia, o vínculo jurídico-laboral à empresa de trabalho temporário — art. 2º alínea b) do Decreto-Lei n.º 358/89 —, constituindo-se assim um contrato de “trabalho triangular” entre a empresa de trabalho temporário, o trabalhador temporário e a empresa utilizadora.

O inquérito ao emprego estruturado do Departamento de Estatística disponibiliza informação sobre o total de pessoas ao serviço nos estabelecimentos a tempo completo e que são trabalhadores temporários.

No entanto, e de acordo com esta informação, este fenómeno pode ser considerado residual por representar apenas 0,2 por cento do total das pessoas ao serviço, quer em 1992, quer em 1996.



O TRABALHO A TERMO

Por definição, inclui-se nesta categoria **todo o tipo de actividades que não têm um carácter permanente, com um fim previamente determinado**. O regime jurídico deste tipo de contrato (Decreto-Lei n.º 64-A/89, de 27 de Fevereiro) controla as situações em que é lícita a sua celebração, estabelecendo assim a existência de uma “causa objectiva” para limitar o contrato no tempo.

Em 1996, 12 por cento do total dos trabalhadores por conta de outrem tinha um contrato a termo, sendo esta proporção de cerca de 15 por cento para as mulheres. Em 1989, o trabalho a termo representava 19 por cento do total do trabalho assalariado, sendo que a partir daí a tendência foi para a descida da percentagem em análise, assistindo-se nos dois últimos anos a uma alteração desta tendência.

Em termos sectoriais, a Construção é o ramo de actividade que mais recorre a este tipo de contrato com cerca de 20 por cento do total dos trabalhadores por conta de outrem, seguido da Agricultura e Pesca com cerca de 17 por cento.



O TRABALHO POR CONTA PRÓPRIA

É considerado trabalhador por conta própria aquele que explora a sua própria empresa ou que exerce independentemente uma profissão ou ofício, tendo ou não pessoal ao serviço, ou seja, organiza o seu trabalho, possui os meios de produção e é responsável por eles.

O aparecimento e desenvolvimento desta forma de emprego tem múltiplas origens, desde constituir uma alternativa ao desemprego até à alteração de atitudes visando uma maior independência.

Face ao crescimento do desemprego, os poderes públicos tendem a definir uma série de medidas de política de emprego que visam a criação de empregos e de empresas pelos jovens e pelos desempregados de longa duração.

Do total dos 1 149,3 milhares de trabalhadores independentes em 1996, 45 por cento trabalha nos Serviços (onde representam 22 por cento do emprego), 36 por cento na Agricultura, 12 por cento na Indústria e 7 por cento na Construção.



O TRABALHO AO DOMICÍLIO

De acordo com o Decreto-Lei n.º 440/91, de 14 de Novembro, esta forma de emprego respeita aos “contratos que tenham por objecto a prestação de trabalho realizado sem subordinação jurídica, no domicílio do trabalhador, bem como aos contratos em que este compre as matérias-primas e forneça por certo preço ao vendedor delas o produto acabado, sempre que, num ou noutro caso, o trabalhador deva considerar-se na dependência económica do dador do trabalho”.

A partir de 1992, o inquérito ao emprego do INE introduziu uma nova questão sobre o local de realização do trabalho. Da análise do apuramento relativo ao local de trabalho, concluiu-se que 4,3 por cento do total da população empregada em 1993 e 3,4 por cento em 1996 declarou trabalhar em casa, ou seja, 146 milhares de empregados. Destes, 63 por cento são mulheres.

O SIGNIFICADO GLOBAL

Por definição, o trabalho temporário e o trabalho a termo surgiram para responder a necessidades de mão-de-obra pontuais com um fim previamente determinado, enquanto o trabalho a tempo parcial conjuga uma série de factores, sendo de realçar a capacidade de adaptação, quer por parte das empresas quanto à especialização funcional e operacional, quer por parte dos trabalhadores quanto aos horários de trabalho. A precaridade neste tipo de trabalho será mais evidente para as situações em que os trabalhadores têm este horário por não terem conseguido um horário a tempo completo, ou seja, o chamado tempo parcial involuntário.

No que respeita aos trabalhadores por conta própria, a sua inclusão neste conjunto justifica-se pela autonomia que os trabalhadores possuem relativamente aos meios de produção e à organização do trabalho. Auto-

nomia esta que contraria a lógica relativa à estruturação do mercado de trabalho, que define trabalho o trabalho assalariado.

Apesar de não ser muito comum considerar o trabalho ao domicílio como uma forma de trabalho precário, a sua integração justifica-se por emergirem novas formas de emprego, como seja o caso do teletrabalho, decorrente de situações de externalização das empresas e, ainda, do trabalho intelectual, como é o caso das traduções. Todas estas categorias estão regulamentadas, com excepção dos contratos domiciliários que tenham por objecto a prestação de trabalho intelectual. Contudo, não é de excluir a hipótese destas formas de emprego continuarem a ser fonte de marginalização e discriminantes em relação ao trabalho convencional entendido, mais uma vez, como o trabalho a tempo inteiro por tempo indeterminado.

No entanto, por não dispormos de dados longitudinais, não sabemos responder se o conjunto destas formas de trabalho:

- tem servido de trampolim para um emprego estável e permanente ou se, pelo contrário, os trabalhadores mantêm este tipo de contratos passando de um emprego para outro com as mesmas características;
- contribui para o agravamento das desigualdades económicas e sociais.

Se agregarmos todas estas situações de trabalho, podemos ter uma medida aproximada da precaridade na perspectiva dos trabalhadores e da flexibilidade na perspectiva dos empresários.

Num estudo recente⁽²⁾, quantificou-se para o ano de 1995 o conjunto das novas formas de trabalho, definidas para a totalidade dos trabalhadores: a tempo parcial, contratados a termo, reformados a trabalhar, ao domicílio e por conta própria, representando, no seu conjunto, cerca de 43 por cento do total da população empregada.

Nesta quantificação excluíram-se as situações daqueles que podiam

pertencer a dois grupos em simultâneo, como é, por exemplo, o caso dos trabalhadores a tempo parcial com um contrato a termo.

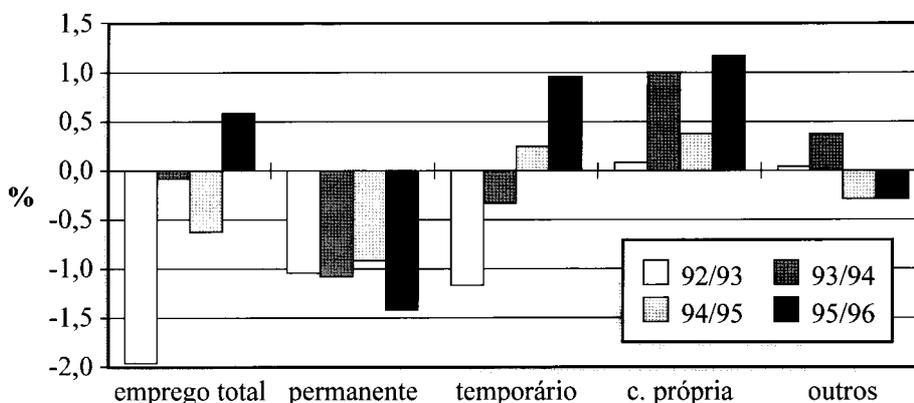
ALTERAÇÃO ESTRUTURAL DA MÃO-DE-OBRA

Entre 1992 e 1996 assistiu-se a uma diminuição sistemática do número de trabalhadores por conta de outrem (em 1996 eram menos 6 por cento relativamente a 1992), ao mesmo tempo que os trabalhadores por conta própria aumentaram em 11 por cento.

Apesar do mercado de trabalho reflectir o comportamento menos favorável da actividade económica e a retoma económica se ter processado lentamente, com acréscimos do PIB da ordem dos um por cento, podemos avaliar a importância relativa do emprego permanente, temporário, por conta própria e de outras categorias no crescimento do emprego global.

Assim, é bem evidente que em todo este período a contribuição do emprego permanente — trabalhador por conta de outrem com um contrato permanente — foi sempre negativa, sendo particularmente negativa já em período de retoma económica. Nos dois últimos anos, esta contribuição foi compensada pelo crescimento dos contratos a termo que, em conjunto com a contribuição positiva do emprego por conta própria, permitiram que o emprego global em 1996 apresentasse um crescimento de 0,6 por cento relativamente ao ano anterior dando, assim, sinais de recuperação.

Contribuição do emprego permanente, temporário, por conta própria e outras categorias no crescimento do emprego



Fonte: IE-INE

No entanto, e para além desta verificação, o aumento de 17 por cento do emprego a tempo parcial em 1996 foi o principal responsável pelo aumento global, uma vez que o emprego a tempo completo diminuiu.

A manter-se em Portugal esta evolução relativamente ao estatuto da população empregada e de acordo com estes indicadores, estaremos a assistir a uma alteração estrutural da mão-de-obra dada pela diminuição do peso relativo dos trabalhadores com um contrato permanente no emprego total.

CONCLUSÃO

Um dos problemas ao nível do mercado de trabalho respeita, por um lado, à criação de empregos em número insuficiente e, por outro, à qualidade e estabilidade dos empregos criados, assistindo-se à proliferação dos chamados empregos atípicos que, quando surgem, não estão abrangidos pela legislação do trabalho e pela Segurança Social, sendo, por isso, marginalizantes e fonte de discriminação.

As formas de trabalho aqui analisadas respeitam às que estão regulamentadas, não sendo possível, com a informação de que se dispõe, avaliar a importância relativa de novas formas, caso dos chamados falsos trabalhadores independentes que, pelas características que têm assumido, escapam à legislação em vigor.

A questão objectiva é saber se estamos perante **uma nova organização do mercado de trabalho** e vivemos já numa nova situação, ou seja, afirmar sem receio que o mercado de trabalho mudou devido à alteração da natureza dos empregos; ou se deveremos considerar que estas **novas formas de trabalho são transitórias** e que estes trabalhadores acabarão por ser integrados num tipo de trabalho convencional, o trabalho assalariado a tempo inteiro por tempo indeterminado.

No primeiro caso, estas novas formas de trabalho constituem respostas aos novos desafios com que as empresas foram e são confrontadas, ao nível das novas tecnologias e da globalização da economia, com reflexos no que se refere à quantidade e à qualidade dos empregos criados.

No segundo caso, caminharíamos para **uma sociedade dualista** — uma sociedade dividida entre uma elite de trabalhadores altamente qualificados e responsáveis, muito bem pagos, e uma subclasse impedida de contribuir com valor para a sociedade.

A alteração estrutural da mão-de-obra a que assistimos ao nível do mercado de trabalho em Portugal não constitui, no entanto, uma solução para o problema do desemprego, pelas características dos empregos criados e por ser insuficiente o seu número.

A resolução deste problema passará eventualmente por uma nova concepção do trabalho e pela rejeição de um “modelo único onde cada activo deve ocupar um emprego permanente e a tempo inteiro desde o fim da escolaridade até à idade da reforma” (J. Freyssinet, 1991). A implementação de um novo modelo passa igualmente por uma mudança a nível dos valores, através da aceitação de que “o trabalho remunerado é uma pequena fracção dos trabalhos necessários para que a vida em sociedade seja possível” (Christian Lalive d’Epinay). Estaríamos, então, aptos a aceitar uma nova definição do conceito de trabalho, que poderia ser o de toda a actividade que tem uma utilidade social, esbatendo-se a fronteira entre actividade voluntária e a actividade remunerada.

A opção é nossa!

NOTAS

- (1) *Perspectives de l’emploi*, 1996, OCDE.
- (2) Faria Vaz, Isabel, *As Formas Atípicas de Emprego e a Flexibilidade do Mercado de Trabalho*, Coleção Estudos, Série D, Ministério para a Qualificação e o Emprego.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FARIA VAZ, Isabel, *As Formas Atípicas de Emprego e a Flexibilidade do Mercado de Trabalho*, Coleção Estudos, Série D, Ministério para a Qualificação e o Emprego.
- FREYSSINET, Jacques, *Nouvelles formes d’emploi et precarité: comparaisons internationales*, Droit Social, Paris (4), pp. 293-299, Abril de 1989.
- FREYSSINET, Jacques, *Le chômage*, Collections Reperes, Editions La Découverte, Paris, 1991.
- MICHON, François, *Os debates sobre emprego e desemprego em França*, Cadernos de Ciências Sociais, Porto (17), pp. 5-47, Julho de 1996.

Face à aceleração crescente do ritmo das mutações industriais e tecnológicas, o aumento da complexidade dos problemas vem requerendo a participação de todos os agentes implicados, em ordem à convergência de ideias, à formação de consensos, à partilha de saberes e experiências. Nesse sentido, a DIRIGIR vem tentando colher as reflexões de pessoas e entidades interessadas nos processos de educação/ /formação, buscando na divergência e nos pontos de contacto o esclarecimento em matérias em que se joga o futuro próximo.

Na circunstância, publicamos os depoimentos do estudante Paulo Amaral, do Carlos Alberto Filipe, trabalhador por conta de outrem, e do Professor Carlos Motta, na qualidade de responsável por um grande empreendimento no campo do ensino.

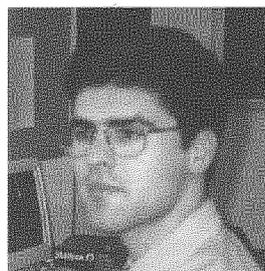
AS NOVAS TENDÊNCIAS NO MUNDO DO TRABALHO

●
ELVIRA PEREIRA

Socióloga, Técnica Superior Principal da Inspeção das Finanças

○

NOVOS SABERES NO MUNDO DO TRABALHO



PAULO AMARAL
Campia (Viseu), estudante

QUE NOVOS SABERES?

“O emprego vitalício é coisa do passado.”
“Todos os anos há uma rotação de 10 por cento nos postos de trabalho e, no futuro, o mais provável é que saltemos de emprego para emprego em pouco tempo.”
“Quem não for suficientemente flexível, não correr riscos e não se empenhar em receber formação contínua, não só para cumprir a sua função, mas também para executar novas funções que lhe venham a ser solicitadas, pode ver passar a carruagem e candidatar-se a um lugar cativo na lista dos desempregados.”
“Para evoluir na carreira é preciso estar sempre na vanguarda das mudanças que estão para acontecer.”
A organização e concepções do trabalho estão a sofrer grandes alterações devido à falência dos sistemas tradicionais, à descentralização de competências, à falta de espaço e dificuldade de acesso aos grandes centros, a preocupações de ordem ecológica e familiar...

A conjugação destes factores leva ao surgir de novas tendências, tais como o teletrabalho, o trabalho em *part-time*, o trabalho por conta própria, serviços de consultadoria, etc. Aliás, já não se trata apenas de simples tendências, é uma realidade que ocupa uma grande fatia dos activos portugueses.

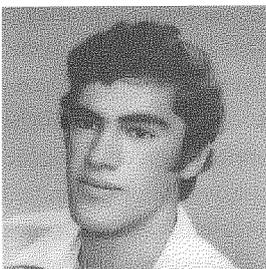
Realidade esta que exige uma grande flexibilidade, capacidade de adaptação, conhecimentos de línguas, informática, sistemas de informação, formação contínua, capacidade de trabalho em grupo, iniciativa, método, organização, disciplina, gestão do tempo, capacidade de decisão...

Como têm reagido então os responsáveis pela nossa formação? As escolas e universidades têm-se adaptado à nova realidade?

Se, por um lado, não há dúvidas quanto à responsabilidade da escola pela nossa formação científica, por outro, esta tem-se demitido da não menos importante função que é a de acompanhar o estudante e dar-lhe condições para o desenvolvimento das qualidades individuais. Qualidades estas que ajudam à auto-estima e são a base de uma personalidade sólida e verdadeira. Só com a formação nas duas vertentes, científica e humana, se pode preparar pessoas para o sucesso, fazendo cada um uso da individualidade como factor de diferenciação perante um futuro indiferente ao saber científico massificado, mas cada vez mais sensível às qualidades humanas.

Os que assim se comportarem serão como pedras preciosas e terão, com certeza, um futuro brilhante.

EMPREGO PERMANENTE, TRABALHO PRECÁRIO



CARLOS
ALBERTO FILIPE
*Mafra, trabalhador
por conta de outrem*

QUE QUALIDADE DE TRABALHO?

No virar do século xx, a questão do trabalho e que tipo de trabalho está cada vez mais na ordem do dia. Será que as pessoas se deslocam todos os dias para os seus

locais de trabalho, se sujeitam a engarrafamentos e a longas filas de espera unicamente por uma questão de sobrevivência? Porque necessitam de ter dinheiro para satisfazer as suas necessidades básicas e sociais? Ou será que o trabalho sempre foi e continuará a ser fonte de prazer e de realização?

É importante para a formação do ser humano que se cultive esse valor que é o trabalho, no seu sentido abstracto; entendido como a construção de qualquer coisa de valor e que seja útil.

Profissionalmente, eu acumulo o trabalho por conta de outrem com o trabalho por conta própria. Se, por um lado, existem horários de trabalho a cumprir, tarefas a realizar e metas a atingir, a grande diferença entre uma coisa e outra reside no entendimento de que a pessoa, ao trabalhar por conta própria, está a construir algo para si e para os seus e, conseqüentemente, a motivação é outra. As metas atingem-se mais facilmente e o trabalho dá os seus frutos. Estou a falar de trabalho estável, em que existe uma continuidade, pois a instabilidade não fomenta o empenho e a entrega a determinada tarefa.

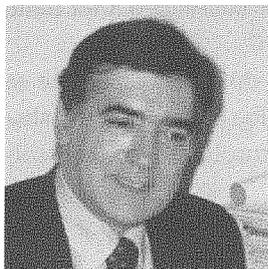
Mas com esta “filosofia”, porquê então esta inércia na mudança?

Uma das razões que entendo ser da maior importância tem que ver com o “medo do desconhecido”. O que existe, mesmo que seja pouco, é certo, enquanto que o futuro é por natureza uma incógnita. Isso explica que, por vezes, fiquem pessoas durante uma vida inteira “agarradas” a empregos que elas próprias acham abaixo da sua condição, mas foi faltando a energia para a mudança.

Outra razão geralmente apontada para que os locais de laboração se concentrem tem que ver com o factor social e de contactos entre as pessoas. O medo do isolamento, de “perder o comboio” em termos de conhecimentos; a perda da amizade e do apoio dos outros colegas leva, muitas vezes, a manter uma situação de saturação — a deslocação casa-trabalho, trabalho-casa — em vez de procurar alternativas do tipo do teletrabalho. Pessoalmente, estaria disposto e aberto a uma solução mista em que, por exemplo, trabalharia metade do tempo mensal em grupo, no local de trabalho, e a outra metade trabalharia em casa, ligado à central.

Mas esse é, ainda, um longo caminho a percorrer, pois da parte das entidades patronais ainda é muito importante o vínculo e a autoridade no local de trabalho, vínculo esse que com estas novas formas de produção e de relacionamento necessariamente se irá diluindo.

A FORMAÇÃO E AS NOVAS TENDÊNCIAS NO MUNDO DO TRABALHO



PROFESSOR
CARLOS MOTTA
vice-presidente da CEUL
(Universidade Lusíada),
Lisboa, empresário

O nosso último entrevistado transmitiu-nos um conjunto de ideias sobre a problemática da “formação e as novas tendências no mundo do trabalho”.

Todavia, como a entrevista não foi gravada, reproduzimo-la em discurso indirecto, tentando reflectir, em síntese, o pensamento do Professor Carlos Motta.

Inicialmente, a nossa intenção foi a de colher uma opinião abalizada sobre diversas interrogações, tais como: **“Que novos saberes?”**, **“De que forma se podem antecipar as novas competências?”**, **“Qual o contributo da Universidade?”**, **“Como resolver o problema da necessidade de formação ao longo da vida (e não já para a vida)?”**, **“Como é que um alguém indeterminado, digamos um português médio, percepção a necessidade de encontrar respostas eficazes face aos novos desafios?”**. Inevitavelmente, no decorrer da entrevista, a informalização do diálogo estabelecido flexibilizou a ênfase dos diferentes aspectos em análise. É provável, assim, que alguns aspectos apenas tenham sido referidos superficialmente, e outros não abordados de todo. Contingências de uma entrevista que não se deixou aprisionar numa “grelha” prévia. O Professor Carlos Motta começou por referir a não existência, no presente, de estruturas em ordem a possibilitar uma formação ao longo da vida, sendo certo, todavia, estarmos em presença de um imperativo da sociedade actual cuja concretização passa por uma crescente consciencialização por parte dos agentes.

A rápida obsolescência dos saberes e das competências requer, por um lado, uma estimulação adequada ao reforço ou aumento das motivações individuais para aprendizagens recorrentes — isso independentemente dos níveis de educação e dos graus académicos detidos — e, por outro, é necessária a adequação das diversas estruturas do sistema de ensino, reforçando-se, no sentido de ampliarem a oferta, quer no sentido horizontal quer vertical. Neste âmbito, o nosso entrevistado expressou as suas ideias utilizando uma analogia muito interessante: à

semelhança do trabalho de manutenção que se faz relativamente ao corpo, frequentando ginásios, e à semelhança do trabalho de diagnóstico e terapia efectuada nos centros de saúde, também deveria haver uma espécie de **centros de actualização** onde se procedesse ao diagnóstico e actualização de competências (saberes, *skills* e atitudes), bem como a implementação de **cursos livres**, nos diversos segmentos de ensino, com vista a aumentar a oferta de formação.

A articulação das necessidades das empresas com o tipo de ensino disponibilizado pelas universidades já não admite apenas uma referência retórica ou discursiva, porquanto hoje se impõe um efectivo entrosamento profundo e sistemático entre a organização universitária e a organização empresarial.

O sentimento de crise geral e profunda que afecta a sociedade do nosso tempo também se reflecte numa crise da discursividade, que os manuais universitários veiculavam. O manual, fiel depositário de um saber permanente, encontra-se, doravante, substituído pelo texto de reflexão. De resto, isso vem de par com a emergência de um síndrome universitário de não se saber tudo, e mesmo da impossibilidade de se saber tudo.

Em contrapartida, assiste-se hoje a um volume extraordinário de produção da informação: há mais informação disponível, há mais investigadores a tratar e a produzir informação. Todavia, relativamente aos jovens, o que sobra em informação falta-lhes em formação. A não assumpção de valores estáveis de referência, a decomposição da célula básica da sociedade, a falta de cultura (por exemplo, há jovens que nunca viram uma galinha viva), etc., apenas permite um deficiente processamento da informação.

Anunciam-se, geralmente, as grandes dificuldades experimentadas pelos jovens em ordem à inserção na vida activa. Os alunos têm dificuldade em arranjar emprego. Há 30 anos, a oferta de licenciados era inferior à procura, sendo corrente encontrar um emprego compatível com as expectativas. Actualmente, com a massificação do ensino, torna-se cada vez mais difícil encontrar emprego de acordo com as expectativas, de modo que há que aumentar a iniciativa empresarial: em vez de procurar emprego, o jovem deverá criar a sua empresa, desdramatizando-se, assim, a situação. Isto é uma via de tornear a falência do Estado-providência. Ao criar o seu emprego — criando a sua empresa e criando emprego para outros — o jovem toma a seu cargo a sua segurança. Neste campo, há que mudar as mentalidades, no sentido de uma maior responsabilização do cidadão, na assumpção de ris-

cos, numa maior participação, num maior sentido de aproveitamento de oportunidades.

As virtudes portuguesas de flexibilização (“desenrascanço”) e de capacidade de improvisação podem contribuir para um aumento das nossas respostas adaptativas. Não temos, com efeito, grandes dificuldades de responder a situações novas, em termos criativos e mentais, e até, eventualmente, estamos todos dispostos a pensar proactivamente. Só que isso requer um acréscimo da capacidade de prevenção de uma forma mais planeada. Se os Portugueses não tivessem feito um certo número de invenções, nunca teríamos saído da praia e as descobertas não teriam existido. Provas da nossa capacidade adaptativa e de alguma improvisação bem sucedida temo-las diversas, ao longo da história.

Recentemente, deixámos de ter um império e voltámos a ser um rectângulo. Isso significou uma das mais profundas alterações do Estado português. Esses acontecimentos foram relativamente bem digeridos, nomeadamente a integração dos retornados, e se compararmos, por exemplo, com o que está a acontecer com a integração alemã, apenas teremos de enaltecer as tais nossas virtudes acima referidas.

O sincretismo cultural que se estabeleceu à volta do conceito de luso-tropicalismo, traz implícita a ideia de flexibilidade, de contingência, de improvisação e de criatividade, relevando de um importante capital disponível face às amplas mutações com que nos confrontamos.

As novas tecnologias deixam antever o fim do trabalhador pendular e o advento do trabalhador em casa: o teletrabalhador. Mas deixam, igualmente, prever a emergência de um trabalhador nómada, prestando serviço a diversas empresas, investindo em si mesmo segundo um processo de autoformação.

Nesta perspectiva, as universidades não poderão ignorar que as novas formas de organização do trabalho exigem um reequacionamento da oferta de formação.

Não se trata de pragmatizar novas experiências de ensino (certamente somos o país com maior número de experiências nesse campo), mas proporcionar, com qualidade indiscutível, sólidas formações de base, complementadas com as especializações requeridas. Qualidade que, certamente, nos próximos tempos, constituirá o lema em torno do qual se decidirão as sobrevivências das entidades formadoras (universidades incluídas).

Na verdade, pese embora uma grande diversidade de oferta de educação/formação, com diversos níveis de exigência, a tendência será para um crescente aumento da procura de formação efectuada em organizações com maior grau de qualidade.

CONCLUSÃO

Recolhidos que foram os depoimentos que atrás registámos, naturalmente que muito mais haveria a dizer por parte dos três informantes sobre os novos paradigmas que problematizam a sociedade contemporânea e muito mais, certamente, sobre outros que nem sequer foram focados e que se encontram, de algum modo, conectados.

Com efeito, a formação, os mercados de trabalho e emprego, a aprendizagem ao longo da vida, as novas qualificações e competências, os modelos de educação e formação, articulam-se e interagem com os problemas das euroqualificações e formação transnacional, tecnologias da formação, com investigação e desenvolvimento na formação e o papel das auto-estradas da formação e o multimédia.

Como se verifica da leitura deste “debate”, o que foi dito indicia a imensidão do que faltou dizer. No entanto, das diversas potenciais sínteses, oferecemos uma que nos parece possível.

O mundo da década de 90 evolui a um ritmo vertiginoso sob determinados níveis de incidência, nomeadamente:

- rarefacção do emprego;
- novas formas de organização do trabalho;
- mundialização da economia e globalização dos mercados;
- novas redes de informação e de comunicações;
- mudança de uma economia industrial para uma economia informacional;
- resistência psicológica em nos enquadrarmos com um novo modelo económico (economia da informação). Ainda pensamos em termos de industrialização.

Neste quadro de turbulência inovadora, que marca indelévelmente a sociedade pós-industrial (à falta de melhor termo), ganha expressão o conceito emergente de **formação ao longo da vida**. O seu significado, entre outros aspectos, traduz o carácter efémero das nossas qualificações e competências, o que impõe imperiosamente uma renovação constante dos nossos conhecimentos.

Trata-se de uma condição decisiva para que as organizações e as pessoas se mantenham competitivas.

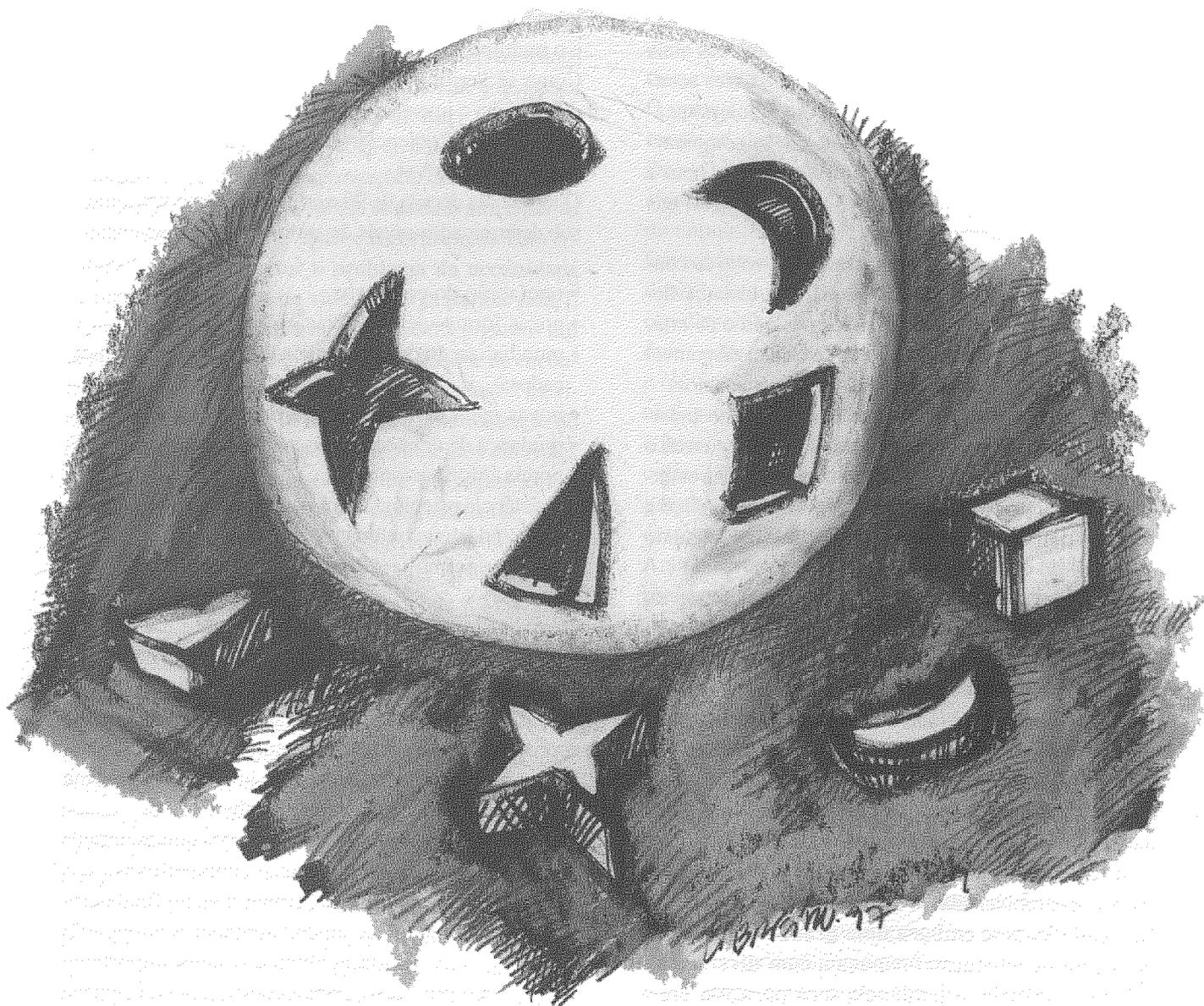
Neste contexto, poder-se-á afirmar que, no final deste milénio, “aprender” (e ainda “aprender a aprender”) constitui, sem dúvida nenhuma, o mais importante meio para o progresso, para a constituição da riqueza e do bem-estar social, e o fundamento da capacidade de competir, cooperar e agir.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E

•
JOAQUIM LAVADINHO

*Sociólogo, Coordenador do Departamento
de Recursos Humanos da Mundiserviços, Lda.*

○



FORMAÇÃO — PRINCÍPIOS BASE

Muito se tem escrito e debatido sobre as dificuldades que as empresas experimentam na implementação de fórmulas de organização do trabalho que contribuam para a sua competitividade.

Em geral, as dificuldades são explicadas pela carência de qualificações, pelo proteccionismo que sempre existiu, pela rigidez na legislação laboral, entre outros aspectos similares, sem que se procurem criar dinâmicas de entendimento das práticas empresariais que permitam análises mais analíticas e operativas, e por isso mais fundamentadas e actantes, por parte de todos os actores envolvidos.

A montante devem, assim, encontrar-se factores explicativos mais profundos que permitam compreender o porquê da ausência de uma resposta estruturada por parte das empresas portuguesas face a solicitações e problemas com que todos os dias são confrontadas e que são comuns à maioria dos sectores de actividade, e que poderemos considerar como que “**factores externos**” às próprias empresas.

Importa, deste modo, que o nosso questionamento incida sobretudo nos factores que poderemos denominar como “**internos**”, da organização empresarial e da sua envolvente.

Seguindo este raciocínio, encontramos essencialmente a ausência de uma “consciência crítica” a nível dos actores sociais do meio empresarial que entenda o que é **necessário mudar, porquê** e, sobretudo, **como**. Esta insuficiência encontra-se intimamente relacionada com a ausência de uma cultura empresarial com procedimentos estabelecidos e racionalizados que lhes permita ter referências que, quando confrontadas com outras, produzam um discurso e uma prática de mudança estruturados.

Por outras palavras, a ausência de uma efectiva taylorização do trabalho em Portugal, enquanto sistema organizado da estrutura produtiva, tem impedido o confronto científico e técnico das diferenças e a receptividade a novas fórmulas organizativas, aspecto que se torna tanto mais complexo sobretudo à medida que a dimensão dos problemas a resolver se situa cada vez mais em áreas que não **se relacionam com máquinas**, mas sim com conceitos, práticas e discursos que não são no imediato materializáveis, e por isso susceptíveis de produzir resultados imediatos, como sejam o caso de “cultura organizacional, polivalência, qualidade”, entre outros.

Ao que acabou de ser referenciado, acresce o facto de cada actor empresarial ter o seu próprio conceito de organização e posicionamento face ao trabalho, estru-

turado de forma empírica e sem que qualquer um promova fórmulas comuns de entendimento:

“Preciso que de vez em quando dê alguma atenção aos clientes” — dirá o empresário.

“Fui contratado para este trabalho. Não tenho à-vontade para falar com os clientes” — dirá o trabalhador.

“A definição dos conteúdos de trabalho é muito rígida” — dirá a organização patronal.

“É necessário preservar o emprego e dar melhores condições aos trabalhadores” — dirá o sindicato.

Esta diferenciação de posições, e todas são válidas, porque não contextualizada numa tradição de participação e discussão conjunta e referenciada dos problemas, tem permitido o desenvolvimento de uma percepção distorcida da realidade que, combinada com uma visão recente entre nós que vê nos acréscimos de **produtividade** os únicos factores de competitividade — excluindo a **inovação** transversal às várias áreas das empresas —, tem conduzido a decisões com custos sociais e económicos extremamente elevados que todos nós conhecemos.

QUE PERCURSOS/SAÍDAS

Não existindo, em nossa opinião, como já se afirmou, um quadro de referência anterior decorrente da nossa organização empresarial que permita a evolução dos modelos organizativos face às novas realidades em que nos movimentamos, importa por isso promover mecanismos de debate, de treino e de operacionalização que permitam a todos os actores envolvidos a criação de uma cultura empresarial que interprete e actue sobre a realidade.

Um dos conceitos que actualmente é mais utilizado é o conceito de **flexibilidade**. Usado de forma indiferenciada, tem sido apropriado consoante as necessidades, expectativas e interesses dos vários actores, sendo por vezes desvirtuado. Cremos que um esforço para a sua clarificação pode ajudar ao estabelecimento de discursos e práticas empresariais mais produtivas e a um discurso que estruture a busca de novas formas de organização do trabalho.

O conceito de flexibilidade abrange três grandes áreas de actuação:

- a) a flexibilidade produtiva,
- b) a flexibilidade dos recursos humanos,
- c) a flexibilidade das relações de emprego.

No primeiro caso — **flexibilidade produtiva** —, procura-se organizar a empresa para que esta tenha a possibilidade de efectuar variações nos seus níveis de produção, na combinação produtiva de diferentes tipos de produtos ou a possibilidade de introduzir novos produtos e/ou processos de forma eficaz e rápida para que se possam atender as exigências dos clientes.

A **flexibilidade dos recursos humanos** está essencialmente relacionada com a possibilidade de um trabalhador dominar várias tarefas referentes à mesma profissão ou dominar as várias tarefas de várias profissões.

No que respeita à **flexibilidade das relações de emprego**, estão essencialmente em causa os salários, os horários, o recurso a relações não convencionais de trabalho (subcontratação, trabalho temporário...).

Feita alguma clarificação sobre os conceitos, importa referir que as diferentes formas de flexibilidade pressupõem, na maioria dos casos, uma estreita articulação entre si. Isto é, sem a correspondente alteração ao nível dos recursos humanos e nas diferentes componentes da relação de emprego não se pode dissociar uma alteração produtiva de fundo, sendo que estas duas últimas são actualmente mais exigentes na sua implementação pois estão relacionadas com um factor que não pode ser negligenciado em qualquer organização e que é a implicação e correspondente incentivo dos recursos humanos nas constantes alterações a que os ciclos produtivos estão sujeitos.

O ENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS NOS PROCESSOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Neste âmbito, é importante considerar alguns dos princípios que devem estar subjacentes a um processo de envolvimento dos recursos humanos na formulação de novas formas de organização do trabalho, como sejam:

- o facto de não existirem expectativas frustradas em consequência de processos anteriores;
- o facto de a escolaridade e o nível educacional do trabalhador ter aumentado, situação que contribui para que as expectativas relativamente à qualidade

das suas condições de trabalho cresçam na medida em que também mais lhe é exigido;

- a necessidade de explicar aos destinatários o sentido e objectivos das acções a empreender, bem como o que se espera deles;
- a necessidade de se efectuarem experiências de mudança piloto, não só para minimizar os custos das rupturas com práticas de trabalho anteriores, como também para mais facilmente se constituírem elementos de demonstração, pela positiva, que possam ser estendidos a outros sectores da organização.

Assim, as empresas devem começar por detectar, através de instrumentos de diagnóstico adequados, qual é o conjunto de valores que existe no seu interior, pois estes constituem um dos grandes factores de coesão para as organizações (o que acham os empregados da empresa, como gostariam de participar, a comunicação é clara, porque se mantêm empregados na empresa, estão dispostos a desempenhar diferentes funções em diferentes postos de trabalho, como comparam a empresa às suas concorrentes, entre outros aspectos), ou seja, a sua cultura.

Outra das condições de envolvimento dos recursos humanos nos processos de flexibilidade dos ciclos produtivos e das formas de organização do trabalho, experimentais ou não, consiste no estabelecimento de pactos duráveis e sustentados de emprego (por forma a assegurar as necessidades de segurança), com salários fixos e variáveis suficientemente estimulantes para libertarem o potencial humano da empresa para tarefas produtivas e inovadoras que acrescentem valor às empresas.

A **formação**, quando combinada com uma política de valorização dos recursos humanos e de soluções combinadas com outras intervenções como a avaliação do mérito, as promoções e o fomento da solidariedade interna, pode contribuir para uma forte coesão dos grupos e estimular o envolvimento dos recursos humanos com a organização.

Assim, tendo em atenção que as tendências apontam para qualificações cada vez mais centradas na capacidade de comunicação e aprendizagem, no desenvolvimento da autonomia e da responsabilidade, na capacidade de optimização do funcionamento técnico e humano, importa que as respostas de formação sejam organizadas pelas próprias empresas nesse sentido, em face das suas reais especificidades e necessidades.

Complementarmente, é também relevante salientar que, após os últimos anos de “culto” da redução de custos

a qualquer preço e do “culto” do trabalho pelo trabalho, assistimos gradualmente a um reposicionamento das questões emocionais no ambiente de trabalho, para os quais não são estranhos os fenómenos de exclusão social verificados nos últimos anos, nas suas diferentes facetas.

Importa, por isso, que à formação tecnológica, que é indispensável assegurar, se associem também conteúdos relacionados com as **aptidões emocionais** das pessoas no sentido de as consolidar e preparar face à envolvente em que operam. Isto é: é igualmente determinante que, a par da vertente racional dos processos, se cultive o aspecto emocional na relação de trabalho, pois este é também um factor determinante de competitividade por via da capacidade de inovação das pessoas.

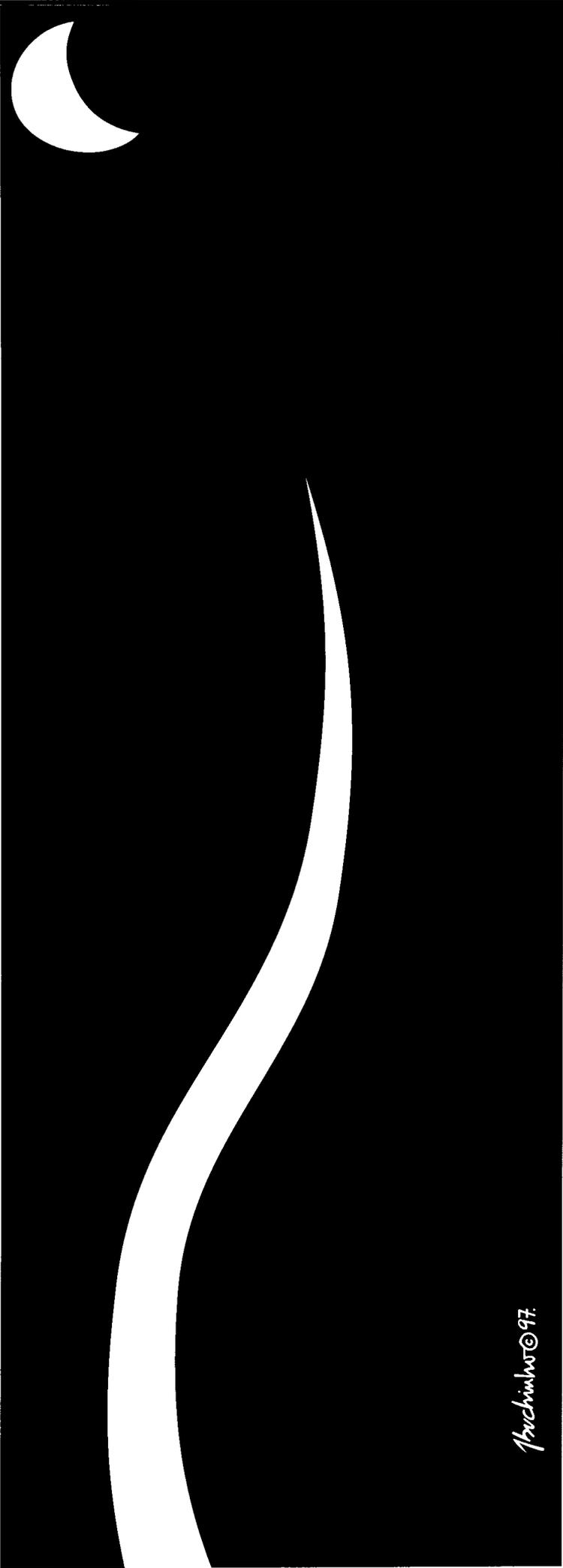
Deste modo, é necessário que as empresas promovam conteúdos no sentido de preparar as pessoas para identificar, expressar e avaliar emoções, ao mesmo tempo que é necessário um treino específico para controlarmos os nossos impulsos e convivermos melhor com as nossas frustrações, aprendendo deste modo a relativizar os nossos estados de tensão.

Ao nível das **aptidões comportamentais**, é igualmente necessário fomentar aptidões não verbais (como a expressão facial, o tom de voz, os gestos) e verbais, estimulando e treinando, neste caso, a formulação de pedidos de informação claros, a resposta eficaz às críticas que nos são feitas, a resistência a influências negativas, ouvir os outros, o fomento da participação.

Finalmente, e não menos importante, é o desenvolvimento das **aptidões cognitivas**, como seja a capacidade de ler e interpretar os factos sociais que ocorrem à nossa volta, usar etapas para a resolução de problemas, entender a perspectiva dos outros, compreender normas de comportamento adequado ou não.

Refira-se igualmente que a detecção destas aptidões é importante que ocorra aquando dos processos de rejuvenescimento dos efectivos das empresas, através dos mecanismos de selecção e acolhimento.

A implementação e a compreensão das novas formas de organização do trabalho é assim um processo gradual, feito de continuidades e descontinuidades em face dos diferentes processos de articulação tecnológica que conduzem a diferentes modelos e posturas organizacionais, sem os quais não são possíveis processos produtivos inovadores que contribuam para a melhoria da competitividade, como os processos de reestruturação em fase de maturação demonstram. Falta agora ligar as intenções e as práticas no nosso quotidiano empresarial.



AS MULHERES E A FORMAÇÃO

●
MARIA HELENA ANTUNES

Mestre em Comportamento Organizacional

○

Sabia Que...

- **8 de Março é a jornada internacional da mulher?**

Esta tradição, nascida na Dinamarca em 1910 e consagrada pela ONU em 1977, comemora anualmente a luta das mulheres pela conquista dos seus direitos, por uma igualdade real entre os sexos em todos os sectores da vida em sociedade. Este objectivo, apesar da situação das mulheres ter melhorado globalmente, está longe de ter sido atingido. Elas continuam a ser as principais vítimas das crises económicas, políticas e sociais, das guerras e conflitos, nacionais ou internacionais.

- **A mundialização da economia não seria aquilo que é hoje sem o contributo produtivo importante de um número crescente de mulheres activas?**

As mulheres foram a pedra angular de uma industrialização orientada para a exportação e a competitividade internacional. Em numerosos países em vias de desenvolvimento, elas representam cerca de 80 por cento da mão-de-obra. Nos países pouco industrializados, onde a agricultura se mantém predominante, o contributo das mulheres activas é capital. Representam igualmente uma forte proporção de trabalhadores migrantes. O mundo industrializado apresenta as mesmas tendências: a presença das mulheres no mercado do trabalho aumenta e elas criam as suas próprias empresas, a um ritmo mais acentuado do que os homens. Mas, embora a mundialização da economia tenha contribuído para elevar a taxa de feminização do emprego, a qualidade deste permanece muito diferente da dos homens.

Hoje, na Europa, o número de mulheres que exercem uma actividade remunerada é o mais alto de sempre. No entanto, a maior parte delas continua a trabalhar num número restrito de sectores económicos

e a ser excluída dos níveis mais altos das hierarquias profissionais.

- **O aparecimento do computador, em todos os domínios do trabalho, não teve um impacto significativo na diminuição da segregação profissional da mulher?**

Essa segregação baseada no sexo é crescente, principalmente no sector da informática.

O acesso às vias tradicionais de formação, nomeadamente técnica, é extremamente difícil para a maioria das mulheres, continuando os homens a ser maioritários em grandes áreas do saber e nos empregos dos sectores mais tecnológicos. A aposta, hoje, não é só criar mais postos de trabalho para as mulheres, mas simultaneamente favorecer a sua qualificação que lhes permita o acesso a melhores empregos.

- **A nova sociedade de informação irá seguramente modificar, num futuro já muito próximo, a forma como iremos ocupar e organizar a nossa vida, o nosso tempo de trabalho e os nossos lazeres, os nossos modos de produção e de comercialização, as nossas formas de ensinar e de aprender?**

Estamos em meados dos anos 90 e somos testemunhas de uma grande mutação social e tecnológica. A revolução da informação e da tecnologia das telecomunicações, bem como a evolução da telemática, conduzem-nos rapidamente para a sociedade da informação, uma sociedade na qual podemos comunicar e trabalhar de múltiplas maneiras com outras pessoas, no mundo inteiro, sem sair de casa ou do local de trabalho. Graças aos serviços e aplicações da telemática e dos multimédia, dispomos, a qualquer hora, de uma infinidade de informações produzidas em qualquer parte do mundo.

Num mercado tornado globalmente concorrente, os indivíduos deverão adquirir novas competências e novas linguagens, as quais terão de ser continuamente actualizadas.

A aprendizagem ao longo da vida será uma das grandes características desta nova sociedade e seguramente as novas tecnologias, que favorecem a formação a distância, fornecerão as ferramentas necessárias para satisfazer uma procura sempre crescente e continuada de formação.

Para fazer face aos novos desafios e às novas realidades da sociedade da informação, os modos de aprendizagem e a forma de assegurar e organizar a formação terão inevitavelmente de ser transforma-

dos. Para ganhar o desafio da sociedade de informação e nela se integrar, é preciso ser-se formado. A formação deverá englobar não apenas conhecimentos técnicos mas também competências muito especializadas em comunicação e ainda competências pessoais, tais como a facilidade de adaptação, espírito de iniciativa e de inovação.

- **As mulheres têm necessidades específicas em termos de formação?**

Experiências de acções de formação presenciais, especificamente concebidas para que as mulheres lhes tivessem facilmente acesso e vários relatórios sobre casos de mulheres que tiveram experiências de aprendizagem a distância, mostraram que as mulheres não têm as mesmas necessidades, em termos de formação, que os homens:

- as mulheres preferem a formação presencial e a frequência de centros de formação, apesar das dificuldades de horários e das distâncias que têm de ultrapassar;
- a maioria das mulheres prefere métodos de aprendizagem interactivos que tenham em conta a sua personalidade, experiências e vivências;
- desejam estar em contacto com outras pessoas e têm mais tendência do que os homens a considerar o isolamento como um problema;
- muitas mulheres desconhecem as possibilidades formativas que lhe são oferecidas, nomeadamente nas áreas técnicas, e têm poucas expectativas em relação aos resultados, em termos de empregabilidade, que a obtenção de qualificações neste domínio lhes poderia oferecer;
- as mulheres, sobretudo as das classes menos favorecidas, têm fraco acesso às tecnologias de informação e telecomunicações. Mesmo as que as utilizam têm menos tendência do que os homens a considerá-las como muito eficazes.

Estes dados são sintomáticos do forte fenómeno da “tecnofobia” e do medo por parte das mulheres de utilizarem um computador ou técnicas conexas. Os estereótipos ligados ao sexo parecem ter, neste contexto, um papel determinante.

A Internet dá-nos um exemplo interessante da atitude diferente que os dois sexos têm perante a tecnologia. Este facto pode ter, obviamente, consequências no modo como decorre uma determinada formação. In-

investigações acerca da utilização da Internet mostram que esta é utilizada maioritariamente por homens.

Enquanto muitos homens dedicam tempo a navegar ou a folhear as páginas da Internet, as mulheres consideram frequentemente essa “auto-aprendizagem” como um desperdício de tempo. Para elas não se trata apenas de falta de tempo (e elas têm de facto menos tempo livre), mas também de uma atitude diferente face aos tempos livres e às ocupações tidas como “úteis”.

Mesmo aquelas que utilizam a Internet tendem a fazê-lo sobretudo com fins profissionais e não por interesse ou curiosidade pessoais.

Seguramente que a actual óptica masculina dominante na Internet reforça esta tendência.

• **A sociedade da informação oferece novas oportunidades para as mulheres?**

A sociedade da informação, sendo um período de mudança para a sociedade em geral, é também um período de oportunidades. Mas, como vimos, as mulheres continuam a estar fortemente ausentes e a utilizar a tecnologia com reticências, mesmo nos países industrializados do Norte.

Todavia, as potencialidades existem também para elas. Alguns exemplos provam que elas podem tirar partido dessas novas potencialidades:

- os progressos da informática e das tecnologias das telecomunicações favorecem o desenvolvimento de programas de tele-aprendizagem mais flexíveis e mais adequados às mulheres (por exemplo, as videoconferências por computador);
- as comunicações entre especialistas são mais fáceis, tanto na fase de concepção como de desenvolvimento e realização dos projectos. Esta abordagem pluralista adequa-se muito melhor ao modo de pensar holístico tipicamente feminino do que à abordagem masculina, centralizadora e fechada;
- a comunicação será muito mais do que uma apresentação verbal, pois tenderá a incluir a palavra, a imagem e o som. A criatividade ocupará um lugar cada vez mais importante e neste domínio também são as mulheres que estarão em melhor posição;
- todas as comunicações poderão ser anónimas, o que eliminará qualquer possibilidade de julgamento baseado no sexo, na raça ou noutros critérios. As comunicações têm, portanto, todas as hipóteses de serem recebidas sem preconceitos e de serem julgadas pelo seu conteúdo e valor intrínse-

co, em vez de serem apreciadas em função do perfil social do sujeito;

- a previsível passagem, ao nível da programação dos computadores, da lógica digital à lógica criativa e associativa corresponde muito melhor à maneira feminina de resolver globalmente os problemas.

Assim, parece que o desafio que a formação tem de ganhar poderá não ser somente o da “tecnofobia” mas também o da elaboração de métodos pedagógicos e de modelos de organização formativos capazes de facilitar o acesso da mulher e de responder eficazmente às suas necessidades específicas.

Começam progressivamente a aparecer modelos que aliam a flexibilidade da formação a distância à interactividade das formações tradicionais. Esses novos modelos proporcionam uma formação e uma comunicação globais num ambiente local favorável e descentralizado, situado em casa, num centro de formação local ou no local de trabalho.

• **Nestes últimos anos, várias tentativas têm sido feitas na Europa no sentido de resolver o problema da formação das mulheres?**

Na Europa, graças ao apoio do FSE e a iniciativas como a NOW, numerosos planos de formação têm tido em consideração as necessidades específicas das mulheres, alguns pondo a tónica na sua formação técnica. Muitas mulheres puderam beneficiar de uma formação que lhes permitiu adquirir competências técnicas e forçar as portas de certas zonas do mercado de trabalho que lhes estavam tradicionalmente vedadas. A formação destinada a mulheres deve ter em conta a sua reticência geral em entrar no mundo da tecnologia, bem com as resistências sociais e culturais mais alargadas, que têm dificultado a sua integração plena no mundo do trabalho.

Vejamos algumas das medidas que poderão ser implementadas pelos responsáveis da formação para mulheres no sentido de minorar as referidas resistências:

- organizar jornadas experimentais e cursos de férias, onde existe a oportunidade de experimentar todo o tipo de tecnologias. O que importa é a desmistificação da gíria técnica e fazer-lhes experimentar toda a gama de aplicações existentes;
- ter em conta as responsabilidades familiares das mulheres. Para muitas delas, em especial para aquelas que voltam a estudar depois de um período de

ausência no mercado de trabalho, as suas responsabilidades perante pessoas dependentes continuam enquanto começam uma formação ou um trabalho remunerado. Disposições especiais deverão ser tomadas para que possam ser combinados, com êxito, esses dois papéis. As acções deverão ser organizadas de maneira realista tendo em conta esse dado, podendo inclusive abranger estruturas de acolhimento para as crianças no local de formação, reembolso de despesas de guarda de crianças que ainda não vão à escola, ou de despesas com o acolhimento de adultos dependentes a cargo;

- as metodologias e estratégias de formação deverão ser as mais adequadas ao perfil e aos problemas específicos das mulheres (abordagem global da pessoa, individualização/flexibilidade da formação, metodologias activas e participativas que valorizem o potencial e o protagonismo das formandas, etc.);
- contemplar medidas especiais ou suplementares antes, durante e após a formação.

Muitas mulheres possuem qualificações e experiências que podem parecer à primeira vista sem interesse, mas que se poderão vir a revelar úteis e facilitar a sua aprendizagem. A tomada em consideração de formações anteriores (balanço de competências) pode representar um trunfo importante no êxito da formação.

Outras medidas aconselháveis são:

- elaboração do projecto profissional;
- pré-formação dirigida à diversificação de escolhas profissionais;
- conselho ou apoio individualizado às formandas;
- módulos de planeamento de carreira, de procura de emprego, etc.;
- módulos de desenvolvimento pessoal (autoconfiança, auto-estima e autonomia);
- formação, estágios ou experiências de trabalho em empresas;
- módulos complementares para públicos com baixo nível de habilitações ou ausência de formação de base científico/técnica, etc.;
- envolver na formação e no processo de inserção as empresas e outros parceiros do meio socioeconómico como forma de ultrapassar resistências sociais e culturais à plena integração futura das mulheres;

- prever modalidades específicas de acompanhamento do público-alvo ao longo e após a formação;
- sempre que possível, é preferível que os formadores nas áreas técnicas sejam também mulheres, o que facilitará os processos de identificação e reforçará a confiança nos resultados da aprendizagem, em termos de novas oportunidades no mercado de emprego;
- finalmente, os programas ou as acções de formação devem ser concebidos numa óptica feminina. O material de formação deverá incluir exemplos pertinentes. As actividades de aprendizagem propostas, bem como os exercícios de simulação, deverão ter personagens femininas.

• **No IV Programa de Acção (1996-2000) sobre a Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens na União Europeia, a igualdade de oportunidades se tornou uma política de *mainstreaming*?**

A Comunidade tem vindo a desempenhar um papel motor na evolução da posição das mulheres na sociedade europeia. Desde a sua criação, com base no artigo 119º do Tratado, que o princípio de igualdade de oportunidades foi consagrado. Foi consolidado em primeiro lugar o princípio jurídico da igualdade de tratamento na vida profissional (acesso ao emprego, formação profissional, condições de trabalho) e, em grande medida, em matéria de segurança/protecção social.

A partir dos anos 80, consciente de que a igualdade de direito é uma condição necessária mas não suficiente da igualdade de oportunidades, a Comissão desenvolveu, em especial através de três programas sucessivos para a igualdade de oportunidades, um grande número de medidas e de acções destinadas a promover mais eficazmente a igualdade.

O Conselho Europeu de Essen (Dezembro de 1994) sublinhou que a promoção da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens constitui, a par da luta contra o desemprego, uma tarefa prioritária da União Europeia e dos respectivos Estados membros. Convém ainda sublinhar que os novos regulamentos dos fundos estruturais, adoptados em 1993, incluem a igualdade de oportunidades entre os novos objectivos dos fundos, bem como o respeito do princípio da igualdade de oportunidades na execução de medidas financiadas ao abrigo dos fundos. Isto implica que cada vez que for apresentado um pedido de contribuição dos fundos estruturais será necessário indicar de que forma o

projecto em causa contribuirá para promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

No que se refere à igualdade de oportunidades, até à data o elemento mais visível em termos de consideração da vertente feminina nos fundos é o programa NOW (*New Opportunities for Women*), lançado durante o III Programa de Acção e integrado na iniciativa Emprego — um novo programa de FSE que durará até 1999 e que visa grupos que enfrentam dificuldades específicas no mercado de trabalho.

Os objectivos específicos do eixo NOW são:

- reduzir o desemprego das mulheres,
- melhorar a situação das que já estão no mercado de trabalho,
- desenvolver estratégias inovadoras para responder às mudanças no âmbito da organização do trabalho e das necessidades de qualificações, e para conciliar o emprego e a vida familiar.

A Comissão entende que é necessário continuar a desenvolver e a alargar o seu papel impulsionador e mobilizador no plano do desenvolvimento do direito da igualdade, propondo no âmbito do IV Programa de Acção, para o período de 1996 a 2000, um quadro de acção e de referência que estimule a interacção e a associação a todos os níveis (nacional, regional, local e comunitário) e em todos os domínios, tendo em vista a integração da dimensão da igualdade de oportunidades na elaboração, execução e acompanhamento de todas as políticas e programas pertinentes. A igualdade de oportunidades tornou-se assim uma política que deve interseccionar todas as outras — uma política de *mainstreaming* que deve ser aplicada por todos a todos os níveis.

• **O objectivo da igualdade de oportunidades em Portugal ainda não foi realmente assumido?**

No QCA II/FSE (1994/1999) em Portugal a promoção da igualdade de oportunidades foi assumida como uma orientação transversal a todos os programas do QCA. A Comissão de Coordenação do FSE do Ministério para a Qualificação e o Emprego editou, em Março de 1996, um relatório relativo à avaliação do objectivo igualdade de oportunidades, elaborado na base de informação estatística solicitada a todos os gestores de formação.

De seguida, apresentam-se algumas das conclusões mais significativas desse relatório:

- na generalidade dos programas não foram definidos objectivos, estratégias e mecanismos no domínio da igualdade de oportunidades que permitam assegurar a eliminação progressiva das desigualdades existentes. Verifica-se mesmo uma fraca execução das medidas regulamentadas, nomeadamente as referentes ao acolhimento de crianças e adultos dependentes e a da redução da taxa de comparticipação privada para as empresas que prossigam o objectivo da igualdade de oportunidades. Parece existir um grande desconhecimento em Portugal destas medidas. Esta verificação poderá condicionar o papel que a formação deveria desempenhar no desenvolvimento da qualificação das mulheres e do seu estatuto profissional, e na sua inserção em áreas novas;
- os dados disponíveis para 1994 revelam que, embora globalmente a taxa de participação das mulheres nas acções do QCA II esteja equilibrada com a taxa de feminização do emprego, tal facto deve-se a uma presença significativa de mulheres na formação ocorrida em sectores de actividade já muito feminizados ou em grupos-alvo, como os desempregados de longa duração, onde as mulheres são maioritárias;
- por outro lado, não se dispõe de informação que permita concluir sobre o impacte destas formações nos níveis de qualificação das mulheres. No que diz respeito ao IEF, assiste-se em 1994 a uma regressão da participação feminina em todas as modalidades de formação — formação inicial e aprendizagem, formação contínua e reconversão profissional — à excepção das formações para desempregados;
- quanto mais próxima a formação está do emprego e do contexto laboral, menor é a participação das mulheres e a diversificação das suas áreas profissionais.

A introdução em Portugal do objectivo da igualdade de oportunidades no QCA II/FSE como um objectivo transversal a todos os programas — o famoso *mainstreaming*, tão recomendado pela Comissão Europeia — não foi até à data realmente assumido.

Falta de informação? Resistência? Falta de supervisão dos vários programas? Não definição de critérios adequados na apreciação das candidaturas e no acompanhamento das acções?

Vá-se lá saber...

A única certeza é que em Portugal ainda comemoraremos o 8 de Março por muitos e bons anos...

POLIVALÊNCIA... HÁ 70 ANOS

ELVIRA PEREIRA

Socióloga, Téc. Sup. Principal da Inspeção das Finanças

Actualmente, é comumente aceite o facto de quer os recursos humanos, quer as organizações, necessitarem de se conformar com os imperativos da flexibilidade, criatividade, versatilidade e adaptabilidade como condição *sine qua non* da sobrevivência.

Como poderá observar no pequeno texto que abaixo transcrevemos, pode-se inferir da não novidade daqueles princípios. Muitos agentes económicos foram, no seu tempo, inovadores, possuidores de um raro sentido das oportunidades e suficientemente flexíveis em ordem à adaptação necessária aos mais diversos contextos. Porém, é sempre possível fornecer exemplos caricaturais sobre essas mesmas qualidades.

Com a devida vénia, transcrevemos, na íntegra, um texto publicado no jornal *Correio do Ribatejo*. Trata-se da cópia de um prospecto que Manuel Ferreira, da vila da Sertã, mandou imprimir e distribuir há cerca de 70 anos.

Deste texto infere-se a extraordinária polivalência do signatário do anúncio, que vai desde “surgião” e “rigedor” a ensinante de “jiographia, aritmética, gymnástica e outras chinezissas”, culminando com cantos e danças.

Diríamos que mais sábio que Newton só o Sr. Manuel Ferreira, desde que este dominasse com a mesma acuidade os instrumentos básicos de decifração cultural que tal abrangência requeria.

Difíceis tempos aqueles em que o **tudo**, pelos vistos, era **quase nada** ou **pouca coisa**.

Afinal, o que o anúncio revela é um simples exemplo da tão portuguesíssima “lei do desenrascanço”. Hoje, por razões diferentes, aos jovens coloca-se cada vez mais o problema da formação abrangente e recorrente, da oportunidade, da flexibilização e da adaptação à nova ordem do trabalho.

Aqui para nós, quando acabamos de ler o anúncio, a nossa reacção sintetiza-se aproximadamente no seguinte comentário: Eh pá, vai fazer “surgias” para a tua rua!



EU, MANUEL FERREIRA, SURGIÃO....

Eu, Manuel Ferreira, *surgião*, *rigedor*, comerciante e agente de enterros. Respeitosamente informa as senhoras e cavalheiros que lhes tira dentes sem esperar um minuto, *apelica* *cataplasmas* e *salapismos* a baixo preço e *vixas* a 20 reis cada, *garantidas*. Vende *pelumas*, *cordas*, *corta calos*, *juanetos*, *ãos partidos*, *tusquia burros* uma vez por mes, e trata da *unhas* ao ano. Amolla *facas* e *tizoiras*, *apitos* a 10 reis, *castiçais*, *fregideiras*, e outros instrumentos musicais a preços reduzidos. Ensina *gramática* e *discursos* de maneiras finas, acim como *cethecysmo* e *ortcographia*, *canto* e *danças*, *jogos de sociedade* e *bordados*. *Perfumes* de todas as qualidades. Como os tempos vão *maus*, *peço* *leçença* para *dezer* que *comessei* também a *vender galinhas*, *lans*, *porcos* e outra criação. *Camisolas*, *lenços*, *ratueiras*, *enchadas*, *pás*, *pregos*, *tejolos*, *carnes*, *chourissos*, e outras ferramentas de *jardim* e *lavoira*, *cigarros*, *pitrol*, *aguardente* e outros materiais *inflamáveis*. *Hostalissas*, *frutas*, *músicas*, *lavatoiros*, *pedras de amolar*, *sementes* e *loças*, e *manteiga* de *vaca* e de *porco*. Tenho um grande *curtimento* de *tapetes*, *cerveja*, *velas* e *phosphoros*, e outras *conservas* como *tintas*, *sabão*, *vinagre*, *compro* e *vendo* *trapos velhos*, *chumbo* e *latão*. *Ovos frescos* meus, *paçaros* de *canto*, como *moxos*, *jumentos*, *piruns*, *grilos* e *depósito* de *vinhos* da *minha lava*. *Tualhas*, *cobertores* e *todas* as qualidades de *roupas*. Ensino *jiographia*, *aritmética*, *gymnástica* e outras *chinezissas*.

DIRIGIR

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP, editada bimestralmente.

Tem uma tiragem de 24 000 exemplares, e uma média de 64 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas.

Cada um dos seis números anuais é acompanhado de uma separata temática.

Contamos com 22 000 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 de um 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 por cento 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)

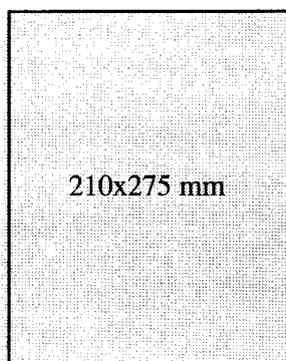
Contracapa.....	200.000\$00
Verso de capa ou contracapa.....	170.000\$00

PRETO E BRANCO

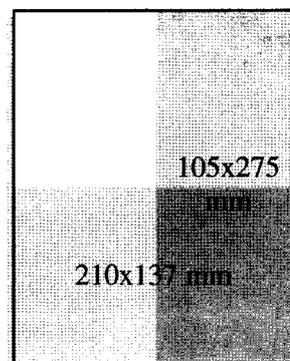
Página (210 x 275 mm).....	100.000\$00
1/2 página.....	50.000\$00

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

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

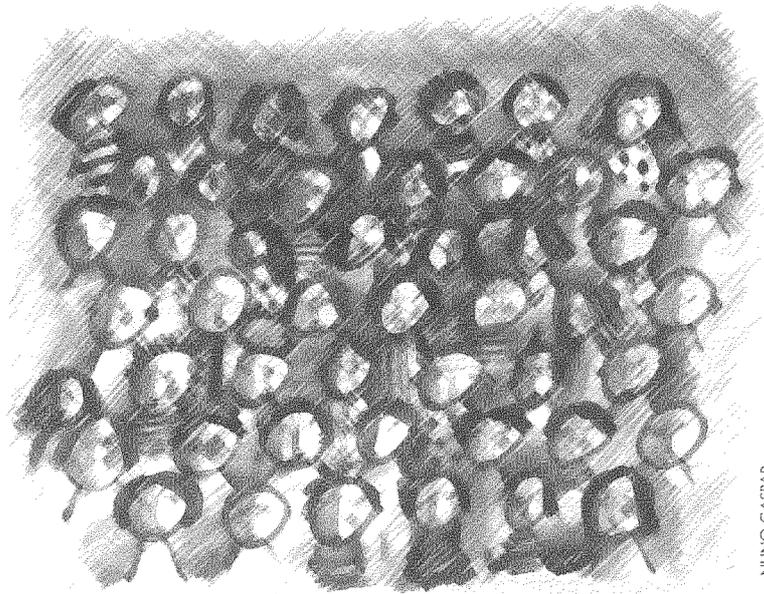


PÁGINA



1/2 PÁGINA

GESTÃO POR OBJECTIVOS PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL



NUNO GASPAR

●
LUÍS BENTO e RUI MOURA

*Director da neoClip, Consultor e Formador em GRH;
Professor de Sociologia na UAL, Coordenador no Gabinete
de Coordenação para a Recuperação de Empresas (GACRE)*

○

Os instrumentos teóricos de gestão empresarial desenvolvidos pela investigação sociológica, psicológica e gestionária durante os anos 60 constituem, ainda actualmente, as aproximações mais sérias às necessidades de gestão das empresas num mundo turbulento e imprevisto.

Nos anos 60, investigadores como Argyris, Bell, Bennis, Emery, Lawrence, Lorsch, McGregor e Trist, entre outros, souberam ler as tendências do mundo do trabalho e anteciparam os instrumentos fundamentais para as empresas gerirem em turbulência, na medida em que tais investigadores identificaram os contornos de um novo mundo, preconizando-se a abordagem contingencial e a emergência do factor humano e das competências face às novas realidades que ganhavam forma.

OS EQUÍVOCOS DA GESTÃO

Contudo, este papel de comando da teoria não teve a recepção esperada no mundo empresarial, porque os tais 30 anos mais fabulosos do capitalismo e da sociedade industrial só iriam



ter o seu epílogo em meados da década de 70 com a profunda crise estrutural do sistema. Daí que os empresários e os gestores-executivos continuassem a gerir “à maneira antiga”, sem perceber que quando tudo corre bem é hora de mudar porque a crise aproxima-se. E depois de, nos anos 70, se considerar que a

crise era apenas conjuntural, só nos anos 80 os gestores-executivos se aperceberam de que a crise era estrutural e que a inovação era essencial.

Surgiram, então, os mais variados “gurus” a “inventar” conceitos soltos e desligados das pesquisas sérias dos investigadores dos anos 60, como se o extraordinário filão intelectual desse tempo não tivesse existido. Ora, tal filão tinha reflectido profundamente, sem pressões externas em tempo de ambiente plácido, o que lhe assegurava uma reflexão lúcida e tranquila, cujos resultados eram a resposta mais séria de aproximação às possíveis soluções para a crise estrutural.

Tudo isso foi ignorado, os *best-sellers* da gestão tornaram-se coisa do quotidiano, mas as empresas permaneceram em grandes dificuldades. De tal modo que o mesmo “guru” escrevia num ano um *best-seller* sobre o *downsizing* e, no ano seguinte, escrevia outro *best-seller*

sobre como evitar as sequelas do *downsizing*; ou o programa de “reengenharia”, como foi recentemente reconhecido, falha duas em cada três intervenções.

Face à desorientação actual, Tom Peters, por exemplo, reconhece finalmente que os investigadores dos anos 60 é que tinham razão sobre muitos aspectos relacionados com as novas necessidades de gestão das organizações. Isto significa que a base de reflexão, assente em pressupostos de cariz sociológico, pode ser recuperada e adaptada às realidades actuais.

O FALHANÇO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS

Apesar de ser conhecido há quatro décadas, também o método da gestão por objectivos, tal como outros métodos tentados para superar a crise, falhou. A interrogação é óbvia: “Porquê?”

Duas razões parecem superar quaisquer outras:

- As direcções estabeleciam objectivos tão elevados que ninguém conseguia atingir o pretendido pelo topo estratégico.
- As direcções deixavam que os grupos calculassem os objectivos sempre por baixo, a fim de não se arriscarem a não cumpri-los.

Nestas condições, outra interrogação óbvia aparece: “E porque é que isso acontecia?”

Surgem outras duas ordens de razões:

- No primeiro caso, porque os objectivos eram puramente operacionais e o método de gestão por objectivos não definia objectivos humanos, isto é, tal método era desligado de um envolvimento efectivo de todo o corpo social e só podia funcionar num contexto em que os recursos humanos fossem considerados como vantagem comparativa.
- No segundo caso, porque as direcções falhavam na motivação e na gestão do corpo social, não podendo activar, por falta de compreensão, os mecanismos de motivação humana dirigidos para a canalização das suas energias.

Em qualquer dos casos, é nossa opinião que a inadequada gestão de recursos humanos gorou um método com óbvias potencialidades de interiorização das empresas e, consequentemente, dos indivíduos que as compõem.

RECUPERAR O CONCEITO DE GESTÃO POR OBJECTIVOS

O conceito de gestão por objectivos não atingiu o alvo esperado, visto que foi inicialmente adoptado numa perspectiva exclusivamente *hard* nas áreas comerciais e de marketing e posteriormente aplicado às áreas de produção, particularmente à gestão de projectos e à manutenção, o que significa que a prática de gestão por objectivos privilegiou vertentes muito operacionais nas quais o factor humano tinha um sentido muito restrito.

Nesta perspectiva, pretende-se reabilitar esse importante instrumento de gestão segundo a noção de que o método tem que conter dois tipos de objectivos:

- Operacionais (perspectiva *hard*).
- Humanos (perspectiva *soft*).

O acto de gerir tem sido tradicionalmente caracterizado pela noção de “gestão directa”, isto é, alguém toma as decisões definindo o porquê, para quê, como, quanto e quando, limitando-se os demais a dar sugestões se para isso forem solicitados. Os resultados são alcançados à custa de muitas frustrações e segundo a filosofia da gestão pela submissão.

Com a emergência da vantagem comparativa dos recursos humanos é necessário adoptar uma gestão pelo protagonismo, o que significa o envolvimento dos indivíduos no alcance dos objectivos, gerando-se satisfação e obtendo-se mais facilmente os objectivos.

A gestão por objectivos começa normalmente por iniciativa do líder do grupo, mas necessita do envolvimento de todos na discussão e na formulação de sugestões, na avaliação e afectação dos recursos humanos na tomada de decisão.

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS

Na perspectiva desenvolvida, a correcta implementação da gestão por objectivos privilegia as seguintes etapas sequenciais:

1. Alguém toma a iniciativa, normalmente o líder ou o gestor do grupo.

2. O líder reúne o grupo e faz uma sugestão acerca da gestão por objectivos.
3. Estabelece-se um compromisso para a consecussão de determinados objectivos.
4. Analisam-se os recursos disponíveis para o efeito.
5. Planeia-se a utilização e afectação dos recursos.
6. Implementa-se o plano de gestão por objectivos.
7. O líder acompanha e controla.
8. Reformulam-se os objectivos sempre que necessário.
9. Desenvolve-se o plano correctivo partindo-se para novos objectivos.

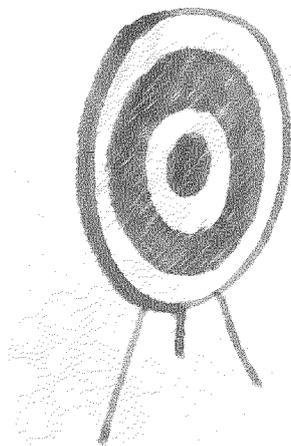
Exemplo de um caso concreto:

1. O gestor pensou nos problemas da empresa e tomou a iniciativa de marcar uma reunião com o seu grupo de trabalho.
2. O gestor sugeriu ao grupo um aumento da eficiência no trabalho, estimando um acréscimo possível de 15 por cento durante o ano, assente numa reorganização das actividades e na melhoria das competências.
3. O grupo discutiu e estabeleceu-se um compromisso de melhoria da eficiência em 11 por cento durante o ano.
4. Analisam-se os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para o efeito, incluindo as alterações a realizar nos processos e nas competências individuais e colectivas.
5. Planeia-se a utilização dos recursos e procede-se à sua afectação para atingir os objectivos programados.
6. Implementa-se o plano de acção no terreno.
7. Acompanha-se e controla-se o processo, analisando-se os desvios.
8. Reformula-se o processo, podendo ser necessário regressar ao controlo ou até mesmo aos objectivos.
9. Atingidos os objectivos, parte-se para outros, numa perspectiva de desenvolvimento baseada na noção de superação.



Para o desenvolvimento do proposto, a definição das tarefas por reunião durante o processo de negociação dos objectivos é a seguinte:

- Ponto 2: reunião de uma hora para o gestor expor as suas sugestões.
- Pontos 3 e 4: reunião de duas a três horas, em que os subordinados identificam e formulam os objectivos, nos exactos termos em que vão ser discutidos e negociados, e se definem os meios e os recursos.
- Ponto 5: reunião de uma hora por subordinado, a fim de articular os objectivos individuais e ou de grupo com os objectivos gerais da unidade/serviço e da empresa; rever os meios e os recursos; elaborar o orçamento para a concretização do projecto; definir o sistema de acompanhamento e avaliação; aprovar os objectivos.



Em todo o processo, dois aspectos fundamentais merecem realce:

- A participação simultânea dos subordinados e do gestor do grupo é indispensável para garantir o sucesso da implementação do sistema.

— Deve-se ter em conta que os objectivos têm que ser realistas mas, simultaneamente, devem constituir um desafio para os envolvidos.

DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS

No método de gestão por objectivos, desde a sua formulação até à sua concretização, devem-se utilizar as seguintes etapas metodológicas:

- **Área-alvo (*target area*)**
Selecciona-se a área de actuação segundo os seguintes critérios: o lucro (é lucrativo, no sentido de ser útil), a essência (é essencial, no sentido de ser vital), a ambição (é desejável, no sentido de criar satisfa-

ção). As áreas-alvo podem ser enunciadas, por exemplo, do seguinte modo: áreas-alvo operacionais — custos, liquidez, produtividade, capacidade utilizada, qualidade, volume de vendas; áreas-alvo de recursos humanos — satisfação no trabalho, participação nos processos de trabalho, rotação de pessoal, clima de trabalho, consciência de segurança, participação nos lucros. Exemplo concreto: área-alvo operacional — vendas; área-alvo de recursos humanos — aumento de competências e participação nos lucros.

- **Direcção-alvo (*targeting*)**

Define-se a orientação que se pretende imprimir às áreas-alvo seleccionadas: aumento, diminuição, manutenção ou diferenciação. Exemplo concreto: aumento das vendas.

- **Objectivo**

Expressa-se o objectivo segundo duas características fundamentais: clareza de comunicação (o objectivo deve ser formulado de forma clara e simples) e comportamento observável (mensuração do objectivo operacional). Donde, o objectivo distingue-se das áreas-alvo e das direcções-alvo em virtude da sua quantificação, devendo conter: o prazo de realização (um mês, um semestre, um ano, ou pode ser definido para um período de, por exemplo, um ano, subdividido por períodos mensais ou trimestrais); a quantificação dos resultados esperados. Exemplo concreto: dois milhões de contos em doze meses e 2 por cento dos lucros para o pessoal.

- **Acompanhamento e avaliação (*follow-up*)**

Particularmente nos casos de subdivisão periódica de objectivos anuais, a avaliação permite verificar o grau de realização em cada período e efectuar correcções atempadas dos desvios. Exemplo concreto: avaliação trimestral efectuada sobre o aumento de dois milhões de contos de vendas realizado pela equipa comercial durante doze meses.

LIMITAÇÕES DO SISTEMA

Não obstante o sistema de gestão por objectivos ser vivamente aconselhável, importa ter em conta as seguintes limitações:

- Dificuldade das pessoas aceitarem o sistema de gestão por objectivos em virtude do hábito de alguém

tomar decisões por elas segundo os métodos de gestão directa. Por outro lado, embora os métodos participativos sejam mais eficazes, em situações de mudança as resistências tendem a suceder e o processo é mais penoso e conflitual.

- Algumas situações de vazio de poder, de emergência ou de catástrofe exigem uma decisão imediata através de gestão directa e isso provoca choques com a gestão por objectivos, visto que é impraticável reunir um grupo para o efeito. Existe, pois, a limitação de nenhum sistema de gestão ser completamente puro.
- Na lógica anterior de emergência, sucedem fenómenos de consenso instantâneo que apelam ao gestor para tomar a decisão necessária à resolução do problema, suprimindo a lógica de envolvimento do grupo e, por conseguinte, colocando em causa o sistema de gestão por objectivos.

POTENCIALIDADES DO SISTEMA

Em contrapartida, as potencialidades do sistema de gestão por objectivos são bastante maiores:

- Aumento do grau de autonomia relativa e, consequentemente, do grau de responsabilidade dos indivíduos, o que conduz a um desenvolvimento das capacidades e das aptidões individuais.
- Aceleração do processo de decisões através de uma maior delegação de poderes, sendo possível que uma decisão seja tomada ao mais baixo nível capaz de o fazer.
- A maior racionalização dos processos e dos métodos de organização do trabalho, na medida em que, com uma maior responsabilização, aumentará o interesse dos indivíduos pelo que acontece na sua unidade/serviço levando-os a propor medidas e métodos de racionalização.
- Maior consciencialização expressa em “isto depende de mim” e não em “depende dele, eu não tenho nada a ver com isso”, envolvendo o indivíduo directamente nos objectivos e nos resultados e diminuindo-lhe os índices de frustração.
- A caracterização clara das responsabilidades e a sua descentralização implica que as rotinas, os métodos e os procedimentos de gestão em vigor na or-

ganização tenham em conta este sistema de gestão. Por exemplo, se as rotinas administrativas não tiverem a necessidade de obter a opinião e a participação das pessoas, tendem a matar o próprio sistema. Logo, não são as pessoas que vão ter de se adaptar às rotinas; pelo contrário, todas as rotinas que sejam criadas é que têm de se adaptar às pessoas e ao sistema.

- As questões monetárias passam a ter relevância a partir do momento em que a filosofia de política salarial da empresa tenha em conta o grau de responsabilidade das pessoas, dando lugar a novos sistemas de remuneração equitativos face às responsabilidades assumidas.

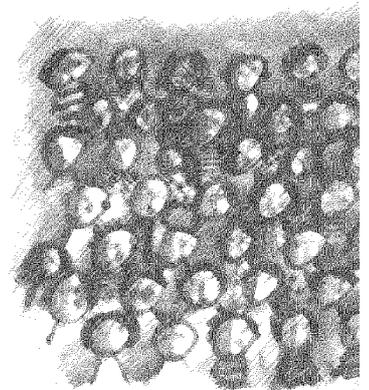
À GUIZA DE CONCLUSÃO

A gestão por objectivos possui grandes potencialidades de sucesso, mas isso exige um enquadramento sociológico adequado, no âmbito de uma gestão estratégica de recursos humanos vocacionada para a formação dos indivíduos e para o aumento gradual das suas competências.

Paralelamente, é necessário ter-se em conta esquemas adequados de envolvimento dos indivíduos, no sentido de aumentar a sua motivação e o seu espírito de equipa.

Tal direcção permite o exercício de novas práticas profissionais e engendra novos contornos culturais para a organização, aproximando-a de culturas de negociação baseadas num desenvolvimento qualitativo e quantitativo das actividades e gerando sentimentos de adesão organizacional.

Em suma, somente a empresa disposta à aprendizagem colectiva e ao desenvolvimento dos indivíduos enquanto pessoas pode aspirar à implementação adequada do sistema de gestão por objectivos.



TELETRABALHO: TALVEZ SIM, TALVEZ NÃO



MADALENA AVILLEZ

Directora da Oficina Criativa

“Não há provas de que exista ou possa existir uma penúria de trabalho útil de tal magnitude que o pleno emprego deixe de ser uma meta factível.” A OIT, no seu relatório anual, diz que não há razão para nos preocuparmos. Vai haver trabalho que chegue para todos. Mas traumatizados pelos *downsizings* desalmados, nós interrogamo-nos se o “horror económico”, como tão a propósito lhe chama Viviane Forrester, não acabará por dar cabo deste sistema cada vez com menos sentido em que vivemos hoje, fazendo de todos nós uma espécie de “almas perdidas” à procura do que nos move e para onde... Prisioneiros de uma forma de estar inserido na sociedade que pressupõe que se tem de ser produtivo, tem que se criar riqueza, não é fácil integrar esta nova forma de encarar as pessoas como supérfluas, acreditando ao mesmo tempo que estas soluções criativas, como o teletrabalho, não vão acabar por nos deixar pior do que estávamos antes... Até ver, toda a gente prefere, apesar de tudo, trabalhar. Será a tecnologia uma alternativa de criação de novos postos de trabalho ou, pelo contrário, vai cavar as desigualdades entre as pessoas, já que a inovação tecnológica, se cria emprego, favorece os trabalhadores mais qualificados?

Será o teletrabalho mais uma armadilha do sistema ou será antes uma alternativa com múltiplas vantagens que poderá trazer a todos, aos teletrabalhadores e aos outros, melhores dias?

O QUE É O TELETRABALHO?

Teletrabalho é, antes de mais nada, qualquer forma de trabalho que utilize tecnologias electrónicas e/ou telecomunicações. Por quem e em que condições? Aí já o conceito diverge da Europa para os EUA. No continente americano, *telecommuting* é a expressão usada para significar o mesmo que teletrabalho na Europa. Nos Estados Unidos, só *telecommuting* significa “levar o trabalho aos trabalhadores em vez de levar os trabalhadores ao trabalho”, quer o trabalhador trabalhe em casa ou em centros de teletrabalho da empresa. Pressupõe, portanto, um vínculo permanente do trabalhador à empresa, contrapartidas e riscos que, pelos vistos, os empregadores europeus ainda não estão disponíveis para assumir. Nos EUA todos os *telecommuters* são teletrabalhadores, mas nem todos os teletrabalhadores são *telecommuters*. E isto porque teletrabalho para os Americanos inclui apenas situações que recorrem às telecomunicações para comunicar com os seus clientes, portanto, situações de auto-emprego. Com o *telecommuter* a situação já é outra: trata-se sempre de empregados de uma empresa por oposição aos teletrabalhadores que são pessoas que criaram o seu próprio emprego a partir das suas casas. A diferença é que, no caso dos primeiros, mesmo trabalhando em casa terão sempre de prestar contas a um “patrão” que está na sede da empresa. Os segundos prestam contas a si próprios, e nunca terão de se deslocar para chegar à sede: ela fica

num dos quartos da sua casa, aquele onde estiver o computador, o telefone e o fax.

De que vamos falar então? De teletrabalho ou de *telecommuting*? Vamos falar das duas coisas, embora na Europa e em Portugal ambas se chamem teletrabalho.

TELETRABALHO: COMEÇEMOS PELAS VANTAGENS...

São várias as razões para que os governos dos países criem condições que favoreçam o crescimento do teletrabalho. Começemos pelas mais mediáticas: é um instrumento para ajudar a integrar deficientes na vida activa; é um facilitador do desenvolvimento integrado — económico e ecológico; é uma medida que favorece a redução drástica dos níveis de poluição das cidades; *last but not the least*, é um instrumento ao serviço de todos para reduzir o desemprego. E isto quer seja o teletrabalho auto-emprego, quer seja o teletrabalho com vínculo à empresa.

Curiosamente, é na Europa que o teletrabalho sem vínculo se tem desenvolvido mais. Recentemente, no Seminário Internacional sobre a Europa Social, chegou-se à conclusão de que a Europa não consegue imaginar uma sociedade sem protecção social e não abdica do modelo social europeu apesar das dificuldades do Estado-providência em se aguentar. Curioso, não é?

Este conceito de teletrabalho não envolve qualquer risco para o patrão — o contrato é por um ano e o trabalhador está por sua conta e risco. Paradoxos do Velho Continente...

Mas falemos de outras vantagens: o tempo. Sim, essa parece ser uma das mais atraentes. Para haver qualidade de vida é preciso ter tempo. O teletrabalho permite isso. O teletrabalhador poupa o equivalente a três semanas de trabalho por não ter

de estar nas longas filas de automóveis nas horas de ponta casa-emprego-casa. Além disso, pode trabalhar sem ser interrompido, o que é uma vantagem incrível. Pode ainda dar o seu máximo nas horas em que é mais produtivo — por exemplo, a noite é, para muitas pessoas, o período em que são capazes de produzir mais e melhor trabalho. A ausência de *stress* é também uma vantagem.

As empresas têm uma grande vantagem em optar por esta forma descentralizada de existir: se há um fogo ou uma catástrofe qualquer, a empresa não pára; os teletrabalhadores, em suas casas ou nos centros de teletrabalho, encarregam-se de manter a empresa a funcionar.

O teletrabalho traz um aumento considerável da motivação. Querem ver porquê? Imaginem um pai de família e trabalhador que, durante o seu dia de trabalho, sem qualquer *stress*, consegue fazer o seu trabalho e ainda ir à festa de *ballet* da filha, fechar um negócio com um cliente do Canadá, ir comprar bilhetes para a ópera e ter forças à noite para levar lá a mulher... Para este homem, trabalhar não é uma coisa penosa que o afasta das pessoas de quem gosta e das actividades que lhe dão prazer. Não sonhamos todos nós com qualquer coisa muito parecida com isto?

O teletrabalho pode ser um aliado importante, imagine-se, das câmaras municipais, pois pode ajudar a mudar a estrutura das próprias cidades. Não só passaremos a ver muito menos carros com um só passageiro a engrossarem as filas de trânsito nas horas de ponta, como este pode ser o começo do fim dos centros urbanos sem vida própria, desertos assim que o último empregado pica o ponto e sai em direcção a sua casa. As cidades-dormitório, por seu turno, adquirem vida própria, animadas pelo maior número de pessoas que passa a trabalhar em casa.



SERVIRÁ O TELETRABALHO PARA TODAS AS FUNÇÕES E PROFISSÕES?

As funções mais adequadas serão todas aquelas em que o trabalhador trabalha a maior parte do tempo sozinho. Escritores, vendedores, contabilistas, programadores, artistas

gráficos, investigadores, arquitectos, advogados, economistas, engenheiros, tradutores, revisores e profissionais de relações públicas são algumas das profissões nossas conhecidas que poderão desde já beneficiar desta nova maneira de estar no trabalho. Muitas outras vão com certeza surgir, já que a vida é dinâmica e o terceiro milénio nos revelará novos caminhos para o trabalho.

E em que situações poderão surgir oportunidades para se passar a ser um teletrabalhador? Há várias situações:

- uma empresa “virtual” que queira aumentar os seus quadros com teletrabalhadores: recruta-os nessa perspectiva com um vínculo à empresa igual ao de qualquer outro trabalhador de uma empresa tradicional, poupando nas instalações.
- uma empresa tradicional que precise de se reestruturar e de reduzir o quadro de trabalhadores: propõe àqueles que se enquadram no perfil um novo contrato, normalmente por um ano, onde são definidas as expectativas e as contrapartidas de parte a parte. O trabalhador passará a trabalhar em casa “ligado” à empresa por meios informáticos e por telecomunicações.
- uma empresa tradicional que precise de novas instalações, o que implicaria um investimento muito grande: em vez disso, opta por converter determinadas funções em teletrabalho. O vínculo mantém-se, o teletrabalhador é em tudo igual aos seus colegas que permanecem na sede, só que o seu posto de trabalho é na sua própria casa, ou em “centros” de telecomunicações que inclusivamente podem servir mais do que uma empresa.

E depois, claro, há aquelas situações decorrentes desta grave confusão entre “utilidade” e “rentabilidade” dos empregos e das pessoas, que geralmente acabam com o despedimento de profissionais válidos e úteis,

que não têm outro remédio senão criar o seu próprio emprego. O teletrabalho surge como uma alternativa para certas profissões, que inclusivamente podem negociar com o patrão que os despede levarem consigo o equipamento necessário para criarem o seu centro de telecomunicações/teletrabalho.

MUDANÇAS DE ATITUDE NECESSÁRIAS

Afinal se todos ganham, porque é que o teletrabalho não está mais generalizado? A principal barreira ao teletrabalho é, na opinião de Jack Niles, a gestão das empresas.

Convenhamos que não é fácil para um gestor, habituado a ter os seus colaboradores “à mão”, passar a tê-los longe. Terá de passar a confiar mais nas pessoas, a acreditar nelas, o que implica uma verdadeira revolução. Será por isso que em Portugal as situações de teletrabalho são na sua maioria despedimentos que resultam em situações de trabalhadores por conta própria sem vínculo? Penso que sim. Se não se confia não apetece correr riscos.

Mesmo nos casos em que a empresa decide admitir novos trabalhadores num regime de teletrabalho com vínculo, a questão da confiança coloca-se com a mesma premência. Como controlar o trabalhador, que ninguém conhece, à distância? Se não se confia, como acreditar que ele vai cumprir e vai fazer as coisas como o gestor quer que sejam feitas?

Em segundo lugar, uma empresa só pode optar por soluções de teletrabalho se deixar de ter medo da informática e das telecomunicações avançadas. Toda a empresa tem que ser reestruturada para poder integrar esta nova maneira de trabalhar — a gestão e os empregados têm que tratar por tu a informática.

Em terceiro lugar, as empresas que optam por esta alternativa têm que operar no seu interior uma profunda mudança cultural, o que implica tempo e persistência. Para quem pensa que o teletrabalho só funciona em grandes empresas, Jack Niles diz que não é bem assim. A maior parte dos empregadores de teletrabalhadores são pequenas e médias empresas. No entanto, empresas de trabalho intensivo como bancos, seguradoras, empresas de software, escritórios de advogados, empresas de novas tecnologias, são algumas das empresas com perfil para adoptarem esta nova forma de trabalhar. Este guru americano prevê que nos EUA o teletrabalho com vín-

culo vai crescer, e nos próximos anos um em cada cinco americanos vai ser um teletrabalhador. Embora as suas previsões para a Europa sejam igualmente favoráveis ao crescimento deste tipo de trabalho, os dados disponíveis, apesar de poucos, não apontam nessa direcção.

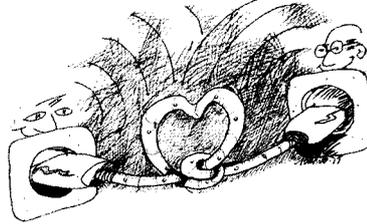
A falta de legislação também parece ser uma barreira a ter em conta. Aspectos como quem detém que informação, contornos de um contrato multinacional, avaliação do trabalho, etc., são apenas alguns dos aspectos que carecem de legislação específica. Com tempo lá iremos. Alguns sindicatos adoptaram uma atitude favorável ao teletrabalho. Afinal, ele parece ser uma alternativa inelutável. Mais vale não a ignorar e tentar conduzir o processo, chamando a atenção para situações como a tendência para pagar menos a estes empregados, o problema do isolamento, do risco de marginalização da carreira, problemas de saúde e ergonomia, a compensação dos custos de trabalhar em casa e as implicações para o equilíbrio emocional que pode trazer a mistura trabalho-família.

Os empregados, por sua vez, também têm medo de aceitar esta alternativa. Receiam a solidão, o tédio, ou, no caso dos *workaholics*, o medo de não serem capazes de se impor um horário, de não serem capazes de parar. Optar pelo teletrabalho quer dizer que irão passar ao lado dos aspectos mais sociais do trabalho, que terão de encontrar outras formas de trabalhar “em rede” e de fazer os seus *lobies*. Estes receios podem ser ultrapassados por um esquema que leva o trabalhador aos serviços centrais pelo menos duas a três vezes por semana.

Os empregados, por sua vez, também têm medo de aceitar esta alternativa. Receiam a solidão, o tédio, ou, no caso dos *workaholics*, o medo de não serem capazes de se impor um horário, de não serem capazes de parar. Optar pelo teletrabalho quer dizer que irão passar ao lado dos aspectos mais sociais do trabalho, que terão de encontrar outras formas de trabalhar “em rede” e de fazer os seus *lobies*. Estes receios podem ser ultrapassados por um esquema que leva o trabalhador aos serviços centrais pelo menos duas a três vezes por semana.

AValiação FINAL

Apesar das barreiras e dos receios, o teletrabalho veio para ficar, na opinião do seu guru Jack Niles. As suas previsões para Portugal são talvez demasiado optimistas. Seja como for, o FUNDETEC, a pedido do IEFP, e ao abrigo do Programa Pessoa financiado pelo FSE, está já a desenvolver um estudo sobre o teletrabalho que fornecerá em breve dados credíveis sobre esta realidade em Portugal. Este importante estudo desenvolver-se-á em quatro fases: estudo de casos; inquérito e entrevistas personalizadas com caracterização e diagnóstico de situações favoráveis para a implementação do teletrabalho aos vários níveis; antevisão das mudanças em termos organizacionais e sociais; produção de recomendações para a definição de políticas de emprego e formação profissional.



Um caso português

As Selecções do Readers Digest iniciaram, há uns anos, um processo de racionalização dos serviços que passou por negociar pré-reformas com alguns trabalhadores e pela admissão de novos empregados com um vínculo precário à empresa. Os contratos passaram a contratos a prazo e o posto de trabalho passou a ser a casa de cada um. O equipamento necessário para o desempenho deste tipo de trabalho pertence parte à empresa e parte ao trabalhador. A empresa teve de criar os contratos a partir do zero, pois em Portugal, como aliás noutros países da Europa, não há ainda legislação que enquadre esta nova forma de trabalho. Por isso, os contratos são muito extensos pois têm de contemplar cada pormenor. Um esquecimento pode sair caro a ambas as partes. Esta solução implica que a empresa e o país/cidade possuam um sistema informático e uma rede de comunicações capaz e moderna, o que não acontece no nosso País.

Quem foram as pessoas convidadas a aderir a este projecto? Foram os trabalhadores da área das relações públicas, os tradutores e os revisores. No primeiro caso, as pessoas têm em casa um PC, um telefone e um modem. Têm acesso ao ficheiro de clientes central, estando assim aptos a responder às perguntas-padrão que habitualmente os clientes colocam.

O trabalhador é avaliado como outro qualquer. São-lhe definidos objectivos à semana e ao ano, que terão de cumprir. Semanalmente, o teletrabalhador envia estatísticas do número de chamadas que faz. Estes valores são comparados com os que a central regista. O director de Recursos Humanos considera que ficaram melhor servidos em termos de qualidade, e mesmo em termos de clima organizacional não identifica quaisquer constrangimentos. A não ser que os colegas comecem a desejar a mesma situação para si, e muitos têm sido os que vêm ter com ele pondo a hipótese de rescindirem contrato com a empresa para adoptarem esta nova forma de prestação de trabalho.

Todos os empregados passam por um período de formação inicial antes de se envolverem no teletrabalho. Esta formação é depois completada com formação *on the job* nos serviços centrais.

Do que não há dúvida é que a empresa poupou imenso dinheiro com esta medida, sobretudo em termos de instalações e, claro, de contrapartidas sociais pagas aos trabalhadores.

Nem todas as empresas podem adoptar este tipo de relação laboral. Terão de ser empresas de vanguarda em termos de informática e em termos de telecomunicações. E depois, diz, é preciso imaginação.

Perfil da empresa e da cidade ideal para se desenvolver o teletrabalho

Empresa

Tem de ser criativa, aberta, de preferência da área dos serviços, e tem de empregar profissionais que trabalhem sobretudo sozinhos ou da área das relações públicas. Tem de ter um sistema de telecomunicações e um sistema informático muito actualizado, e todos os seus empregados têm de tratar a informática por tu.

Cidade

Tem de ser um centro moderno com uma grande concentração de centros de fotocópias e de lojas de material informático.

Tem de oferecer um sistema moderno de teleco-

municações, com preços competitivos desde a instalação das linhas até ao preço dos períodos nas horas de maior utilização. (Em Portugal esta condição ainda não se verifica. A Telecom é monopolista, o que quer dizer que as condições são praticamente as mesmas em todo o País.)

Tem de ter um ambiente moderno e aberto que estimule o desenvolvimento das pequenas e das microempresas.

A habitação tem de ter um preço competitivo.

Todos, desde o presidente da Câmara ao dono da loja de conveniências, assumem que têm um importante papel a desempenhar na criação de condições para que o teletrabalho funcione.

• 1,1 MILHÕES

de portugueses são “empresários” por conta própria. Um número que não pára de crescer. Três quartos destes empresários não têm pessoal ao serviço e, desses, 40 por cento situam-se nos serviços. A maioria está na agricultura (45 por cento). Na indústria, um terço está no têxtil.

• 388 MIL

pessoas, também segundo o INE, trabalham a tempo parcial, abaixo dos horários considerados completos. Dois terços são mulheres. Daqueles, mais de 125 mil trabalhavam, em 1996, menos de 15 horas semanais, sobretudo na agricultura, comércio, informática e investigação, ensino e serviços vários.

• 1,2 MILHÕES

de empregados não tinham Segurança Social em 1996. Ou seja, quase trinta por cento do total. A sua dimensão é usada, segundo o MQE, como indicador da ausência de vínculos contratuais estáveis, próprios da economia paralela. A maioria está na agricultura, comércio e construção civil.

• 180 MIL

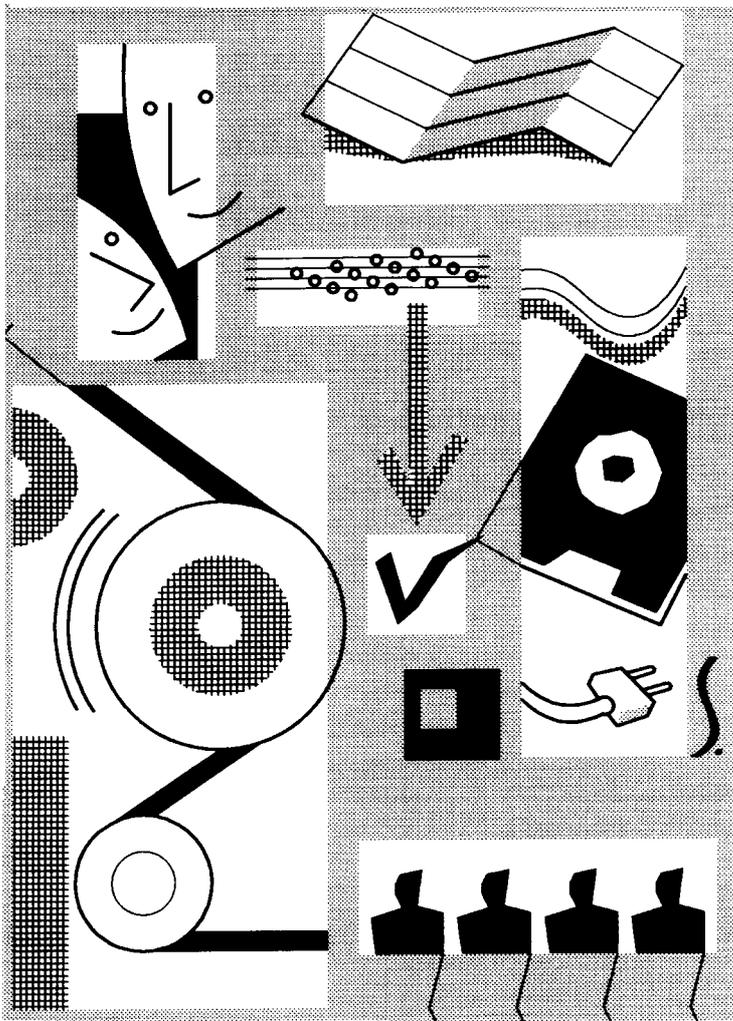
é o número de reformados que decidiram continuar a trabalhar. Um valor que tem oscilado, e que foi superior em 1992 (266 milhares), mas representa ainda um significativo “destacamento” de mão-de-obra atípica que se sobrepõe à procura de emprego por desempregados. É a procura de complementos de reforma que são baixas.

• 387 MIL

contratados não permanentes mostram, segundo o INE, que este tipo de situações abrange um número crescente de pessoas, coincidindo com a diminuição dos contratos permanentes. Nestes casos incluem-se relações contratuais precárias, sem prazo determinado ou trabalho temporário, dos quais 18 mil através de empresas com alvará.

• 146 MIL

são todos aqueles que declararam, em 1996, trabalhar em casa. Não têm variado muito ao longo do tempo. A maior parte são mulheres, o que lhes dá oportunidade de serem activas. Concentra-se na agricultura e nos serviços. Mas, no ramo têxtil e do calçado, somam já 6 por cento do emprego total do sector.



AS CONDIÇÕES DE TRABALHO FACE AOS NOVOS DESAFIOS

•
SÍLVIO BRITO

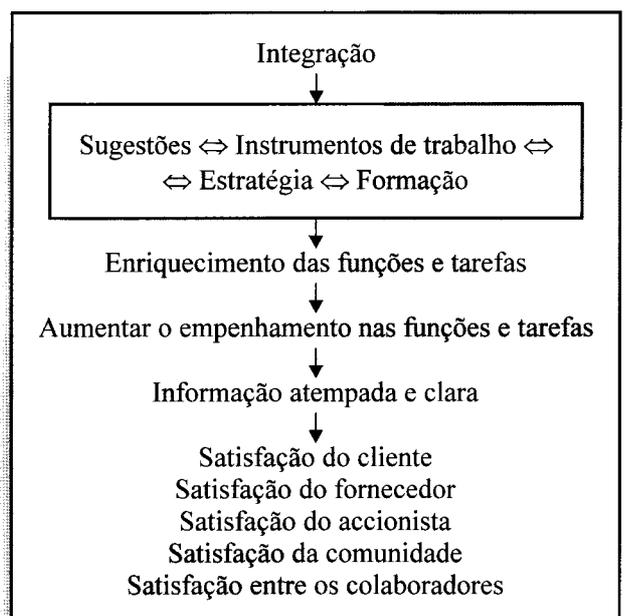
*Assessor Adjunto da Direcção da Universidade Lusíada
Docente Universitário*

○

Pois é! O trabalho está a mudar!

Quem o afirma não são só os especialistas. Todos nós vemos quotidianamente nas empresas modificações cada vez maiores, produzidas pelos avanços tecnológicos e pelos desafios obrigatórios ao nível da melhoria dos seus

serviços, da qualidade dos produtos que oferecem e, sobretudo, na procura das vantagens competitivas e na obtenção de uma relação directa com os consumidores. Toda uma filosofia de trabalho tem de ser repensada e reorganizada. Estamos perante uma época em que os conhecimentos, aliados às questões levantadas pela inovação tecnológica, pressupõem uma necessidade de investir preferencialmente no capital humano em termos de competências técnicas, interpessoais e estratégicas mais do que propriamente efectuar investimentos em avultados equipamentos que, sem as pessoas, se transformam em enormes prejuízos a curto prazo. As organizações (empresas, instituições, outras) terão de apoiar-se fortemente nos seus colaboradores, de forma que estes desempenhem tarefas que fazem parte do negócio em si. Há que integrar as sugestões, os instrumentos do trabalho, a forma de formar. Todos os indivíduos traduzirão no seu trabalho uma prática maior, ou seja, haverá uma identificação da relação entre as tarefas mais do que propriamente com a função que as engloba, enriquecendo-as conjugando os factores motivacionais com os factores de comunicação em termos de causa e efeito. Por outro lado, terão de jogar com a comunicação na empresa, utilizando canais abertos de divulgação para que a informação flua a todos os níveis da organização, em simultâneo com as diversas formas de divulgação da mesma para o exterior. O mínimo que se pode atingir será a satisfação do cliente, do fornecedor, do accionista, da comunidade, dos colaboradores.



Tudo isto terá de ser suportado por todos os colaboradores que agem, quer directa quer indirectamente nas empresas, cabendo a sua responsabilidade na forma de consultar e manipular os dados da informação. Há que adoptar rapidamente às necessidades da empresa o currículo dos indivíduos, criar-lhes um novo currículo em que as tarefas que decompõem cada função façam parte simultânea de uma aprendizagem contínua.

As futuras formas de aprendizagem deverão constituir um constructo vitalício a nível individual. Hoje em dia, as formas de educação estão a assumir contornos cada vez mais informais e generalizados, isto é, as novas competências são dificilmente formalizáveis, o que requer uma reestruturação dos currículos tradicionais de formação profissional bem como a adopção de uma nova atitude de gestão do pessoal no que diz respeito ao planeamento do desenvolvimento dos recursos humanos. Tais currículos dirão respeito ao seguinte esquema:



Por conseguinte, dada a inevitabilidade desta mudança, haverá que apostar na inovação de dois sistemas muito importantes relacionados com os recursos humanos das empresas: são eles a **motivação** e a **formação**.

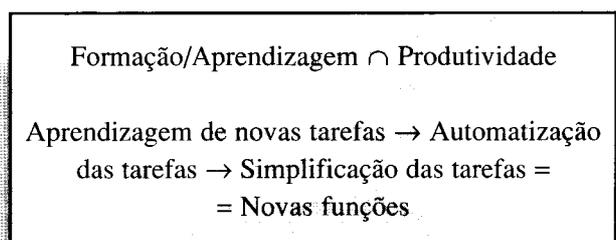
Em relação à **motivação**, haverá que:

- Traçar incentivos que melhorem o conjunto de conhecimentos dos colaboradores:

- habilitar os colaboradores para novas competências;
- com base numa avaliação de desempenho dinâmica, aconselhar vocacionalmente os colaboradores a assumir essas novas competências;
- orientar as tarefas para objectivos de negócio que concedam maior polivalência e autonomia de decisões às equipas de trabalho que, por sua vez, assumam uma execução em tempo flexível exigindo maior coordenação;
- fazer sentir que a participação das equipas é para obter maior qualidade e possibilitar relações mais personalizadas com os clientes.

- Reduzir ou eliminar tarefas que não tenham uma carga útil de informação em termos de tempo e as de conteúdo incerto, assim como aquelas que são trabalhadas em paralelo, por diferentes indivíduos ou diferentes serviços:

— além de existir uma má combinação entre as competências individuais e o conhecimento adquirido através da formação de base e a procura de qualificações para uma determinada função, há igualmente uma tendência para que as mesmas e os conhecimentos entrem numa rápida obsolescência. Por conseguinte, há que estabelecer objectivos e procedimentos comuns para avaliar as relações entre as competências das equipas de trabalho perante o desenvolvimento dos mercados. Há que conciliar o mundo da formação com as diversas formas de produtividade das empresas.



Novas funções:

1. Transmissão digital de mensagens.
2. Processamento computadorizado de dados numéricos.
3. Criação de documentos diversos.
4. Cronograma de actividades.
5. Representação de dados.

- Colocar à disposição dos colaboradores os instrumentos necessários para que possam desenvolver os conhecimentos que possuem e os que vão adquirir na empresa.

Sobre este aspecto, há que existir pluralidade funcional:

- reproduzir graficamente o ambiente de trabalho. As representações são apresentadas e alteradas de forma a existir um melhor tratamento da informação e seu encaminhamento;
- manipulação de redes que permitam aos membros das equipas conhecerem-se mutuamente em termos de responsabilidades, desenvolvimento de carreiras, aptidões, formação, opções pessoais e desempenho;
- arquivar a informação em bases de dados, sobre cada tarefa, cada produto/serviço, cada cliente, informação técnica sobre estes assuntos e atribuí-las a cada equipa de trabalho;
- criar um serviço de aconselhamento do pessoal para convergência de interesses, de tomada de decisões, resolução de problemas de contexto laboral e psicológico, etc.;
- criar um serviço de fornecimento dos conhecimentos, de informações e de meios da empresa que ministre em pequenas doses, a cada equipa, os princípios gerais das actividades, no momento em que cada indivíduo entra na equipa, seguindo-se, na mesma intensidade, o fornecimento de conhecimentos específicos inerentes a cada tipo de tarefa a cumprir.

Princípios gerais da empresa ⇒ Colaboradores iniciados na equipa ⇒ Desempenho ⇔ Conhecimentos específicos ⇒ Colaboradores veteranos na equipa ⇒ Desempenho acrescido

Sob estes aspectos concebe-se um sistema aberto e dinâmico que vai servir de apoio à realização do novo tipo de trabalho.

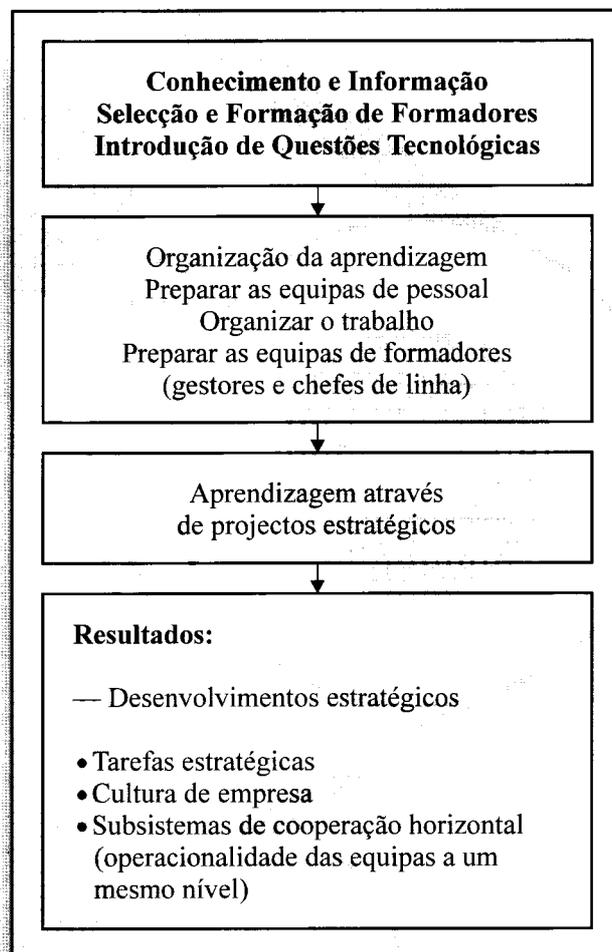
- Possibilitar a mobilidade dentro dos diversos sectores e níveis da empresa:

- conceder a oportunidade, face ao desenvolvimento das competências de cada colaborador, de se poder entrar em todas as equipas e poder existir envolvimento e participação em todo o tipo de

tarefas e negócios vigentes na empresa, de forma contínua.

- Preparar as pessoas para a mudança que possa surgir:

- desenvolver o potencial de cada indivíduo em relação ao trabalho e à aprendizagem sobre forma contínua e acrescida.



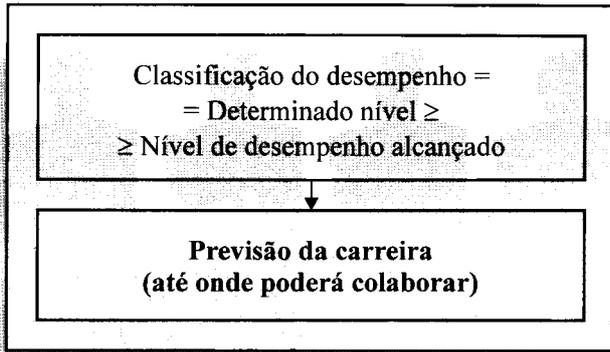
- Remunerar de acordo com o desenvolvimento das competências individuais:

- desenhar um esquema de recompensas congruente com todas as equipas envolvidas nos subsistemas de cooperação.

- Tornar efectivo o planeamento individual de carreiras dentro da empresa:

- com base numa avaliação de desempenho que apresente com validade e objectividade o mérito dos colaboradores, traçar até onde os indivíduos poderão ir em termos de competências.

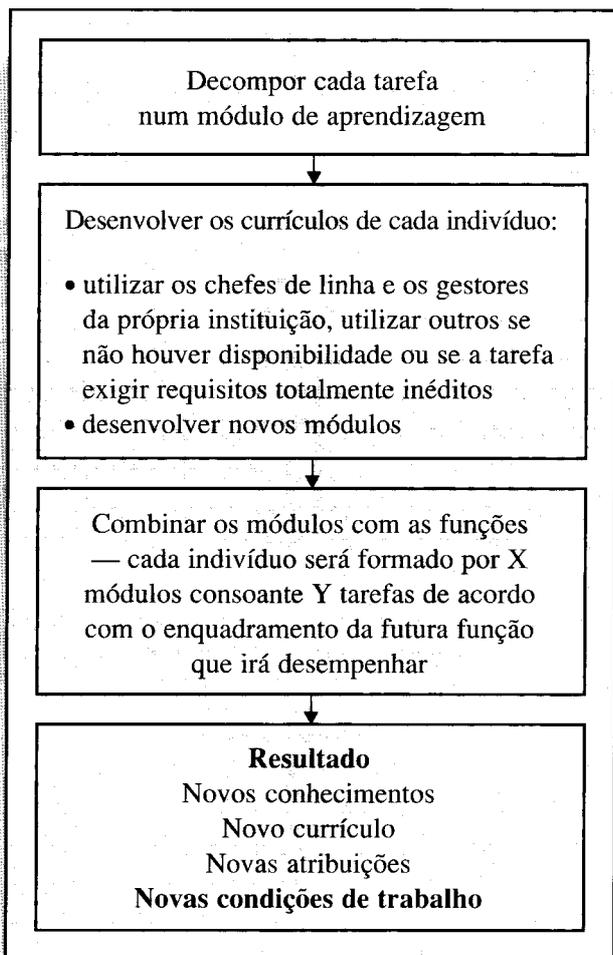
Assim, teremos:



- Procurar novos modos de desempenho dos seus empregados. Terão de ir mais além da sua linha de tarefas:

— após a passagem pelo ciclo de motivação, onde se desenrola o enriquecimento das tarefas e dos conhecimentos individuais, cada indivíduo deve assumir, dentro da equipa, as suas responsabilidades, conhecimentos e esforços, de forma polivalente.

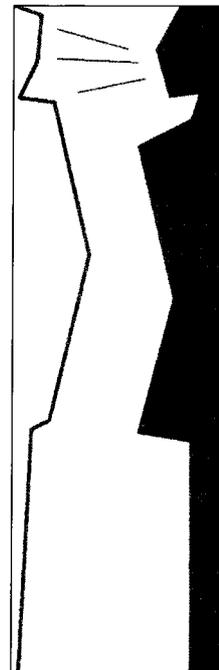
Em relação à **formação**, haverá que:



CONCLUSÃO

A fim de podermos alcançar e acompanhar as necessidades e expectativas do universo dos clientes, os colaboradores das empresas terão de aumentar os seus conhecimentos, saber interpretar um conjunto de informações relacionado com a execução das suas tarefas em tempo real e permanente, servido por um conjunto de instrumentos de trabalho moderno e digitalizado que, por sua vez, possibilite a automatização dos processos — negocial, produtivo e gerencial — das empresas.

A partir desse momento, estaremos no Futuro.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMSTRONG, Michael, *A Handbook of Personal Management Practice*, Kogan Page, 6.ª edição, 1996, Parte IV.
- MEJIA, Louis Gomez, BALKIN, David B., CARDY, Robert, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall International Inc. 1996, capítulo 10 e 20.
- TORRINGTON, Derek, HALL, Laura, *Personal Management. HRM in action*, Prentice-Hall International Inc. 1995, parte V, parte VI.

A GALINHA DOS “ÉCUS” DE OURO

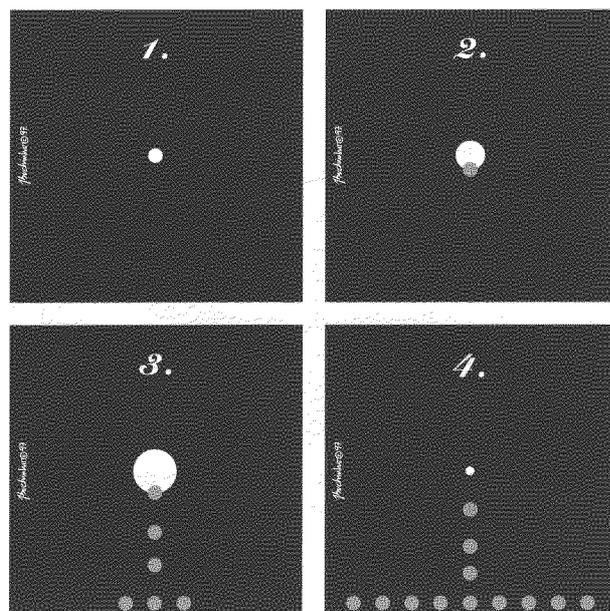


Ilustração: Fernando Botelho / O Povo

JOSÉ VICENTE FERREIRA

Gestor e Docente Universitário

○

Isto de galinhas, ovos e “écus” tem muito que se lhe diga.

Uma galinha, uns ovitos, um pouco de imaginação, alguns condimentos e naturalmente um bom apetite podem fazer agradáveis refeições, ao longo da vida.

Claro que a própria galinha, como infra-estrutura produtora dos ovos, pode também ser alvo de apetites e... lá se vai a capacidade operacional da microempresa.

Mas podemos ir mais longe com a ideia da galinha e avançarmos para um pequeno negócio juntando aos ovos os subprodutos do porco: o *bacon*, o presunto, o chouriço, etc... e naturalmente abrimos a nossa loja concorrente da mundialmente conhecida “Mac... vários”. Depois é só “franchizar” o negócio.

Claro que estas simples e divertidas ideias vêm a propósito da situação que actualmente vamos observando no nosso País. As nossas sanduíches, a gostosas bifanas e doçarias bem portuguesas, têm sido sistematicamente substituídas por outros produtos e outros gostos, devidamente trabalhados por marcas mundiais.

Como podemos observar, aquela ideia de “comércio tradicional não podemos passar sem ele” tem vindo a ser arquivada pela realidade dura e crua de novos negócios que... de tradicional não têm nada.

DESENVOLVER O ESPÍRITO DE MUDANÇA

É sempre tempo de compreender o que vai pelo mundo e começar vida nova. Aliás, só é possível possuir espírito de mudança se existir vontade de aprender ao longo da vida.

Não se descobrem novas ideias e novos negócios agarados à rotina de ontem.

Talvez esteja nesta mentalidade de ontem a forma como algumas pessoas têm estado a consumir fundos estruturais ao longo dos últimos anos.

Muitos investimentos e muitos projectos foram executados sem perspectiva de mercado, sem análise dos impactes da integração europeia e sem se entender que as economias se globalizaram.

O negócio que parecia óptimo no papel, quando chegou ao mercado verificou que não tinha espaço para se realizar.

Muito “écu” ajudou a resolver problemas de tesouraria no curto prazo, mas não conseguiu relançar empresas.

Muitas organizações foram aos “écus” com espírito muito parecido com o artista principal da fábula da galinha dos ovos de ouro. Ovo cá fora, vamos a isto e toca a consumir porque amanhã há mais no mesmo sítio...!

Projectos “empresariais”, só os necessários e nos termos da lei. Mercado... depois se verá, porque o importante é o tal “écu” do nosso contentamento.

Parece que a divisa, para alguns fabulosos senhores, tem sido: “é fácil, é barato e dá milhões”. A facilidade e a ganância cegaram muita gente e por isso mesmo muitas empresas desapareceram e outras estão em vias de extinção.

Quem há muitos anos percebeu estas ideias muito humanas, foi uma personagem semilendária chamada Esopo, fabulista grego, que todavia, começou a sua carreira muito por baixo, mais propriamente como escravo.

Conta-nos este “escravocrata”, certamente observador atento do mercado de capitais da época, que um pobre marginalizado vivia em condições miseráveis. E foi nesta situação que um velho viajante, apanhado por uma tempestade, lhe foi pedir abrigo. Viu a fome do infeliz e repartiu com ele a comida que levava no alforge.

A boa vontade e o acolhimento com que o pobre o recebera levou o velho a oferecer-lhe, antes de partir, uma linda galinha vermelha.

Recomendou-lhe que tratasse bem do animal, pois poria um ovo cada dia, e que resistisse à tentação de a comer pois a galinha haveria de lhe dar grandes alegrias.

E foi o que aconteceu pois, quando acordou na manhã seguinte, tinha a seus pés um ovo frio e pesado, diferente dos outros que conhecia. Era um ovo de ouro. E de ovo em ovo foi enriquecendo até que a ganância o levou a pensar que em vez de um ovo por dia poderia ter a fortuna toda de uma vez. Sem mais hesitações, foi-se ao pescoço da galinha e cortou-lho.

E como por encanto tudo desapareceu e, mais pobre que nunca, percebeu que “quem tudo quer, tudo perde”.

Assim anda muito cidadão europeu na mira do écu. Em vez de criar riqueza e trabalho, aproveita as ocasiões para consumir écus criando à sua volta um imenso deserto de pobreza e marginalidade.

Os 57 milhões de pobres europeus, os cerca de 20 milhões de desempregados não vivem num mundo de fábulas.

A dura realidade das rupturas na Europa e no “Mundo Global” exigem de todos os parceiros sociais uma outra responsabilidade política, para que a riqueza europeia e a sua distribuição adquira sentido ético, humano, cultural e social e a qualidade de vida das pessoas possa ser, de novo, reencontrada.

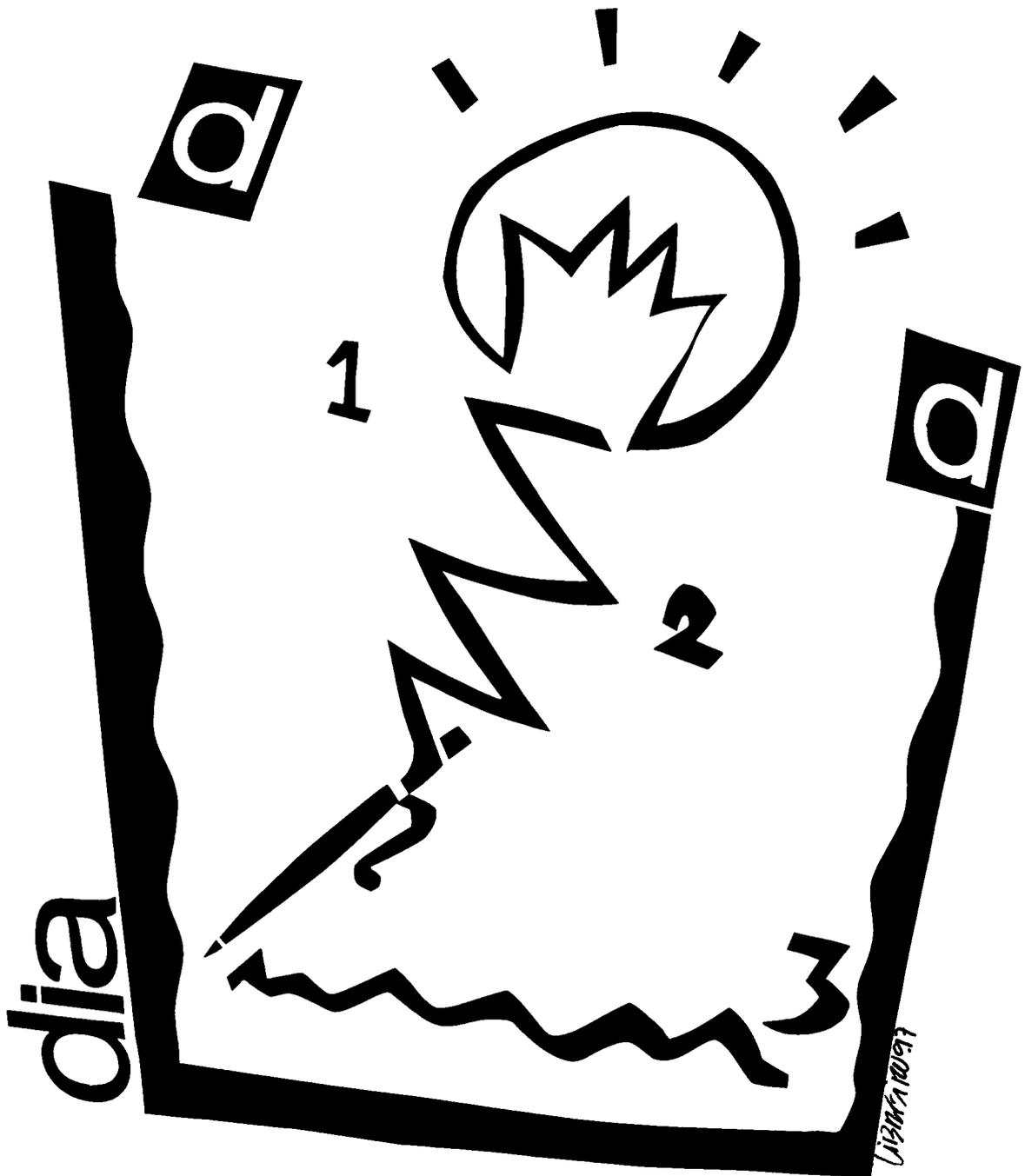
Os desafios que se avizinham, as novas tendências aceleradas pelas tecnologias e pela globalização das economias, têm que gerar uma outra forma de pensar, mais humanista e menos tecnocrata, capaz de relançar a esperança, a cooperação e a solidariedade.

A vontade política tem que chegar às pessoas porque a democracia não vive de fábulas, vive da qualidade dos seus cidadãos e da dignidade humana.



CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão



O Estudo do Mercado

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista

○

PAPEL DO ESTUDO DO MERCADO NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE UM PROJECTO DE EMPRESA

A realização de um projecto de criação de empresa passa por quatro etapas principais:

QUADRO I

ETAPAS	TAREFAS A REALIZAR
1. Desenvolvimento da ideia	<ul style="list-style-type: none"> — Aprofundar a ideia de negócio, procurando dar resposta a todas as dúvidas que se possam suscitar no que se refere à possibilidade da sua concretização. — Verificar a coerência entre a ideia e as suas próprias características pessoais como empreendedor: motivações, capacidades, recursos, possibilidades de apoio, tempo que é necessário dedicar ao projecto. — Inventariar as condicionantes e os riscos. — Identificar as estratégias a adoptar para concretizar a ideia e fazer dela um sucesso empresarial.
<i>ESTUDO DO INVESTIMENTO</i>	
2. Estudo e elaboração do projecto	<ul style="list-style-type: none"> — Verificar a viabilidade da ideia (três etapas): <ul style="list-style-type: none"> • estudo de mercado, • estudo dos meios de produção, de comercialização e de gestão, • estudo financeiro. — Elaborar o projecto de investimento. — Identificar e estabelecer contacto com os futuros parceiros (sócios) do projecto.
<i>DECISÃO DEFINITIVA DE LANÇAR A EMPRESA</i>	
3. Implementação do projecto	<ul style="list-style-type: none"> — Levar a efeito os procedimentos jurídicos e financeiros. — Adquirir e instalar os meios produção. — Promover o lançamento comercial.
<i>DIA “D”</i>	
4. Início da actividade	<ul style="list-style-type: none"> — Promover o arranque progressivo da actividade. — Preparar e conduzir o desenvolvimento. — Controlar a aplicação da estratégia.

Neste conjunto de etapas para elaboração do projecto de investimento, o estudo de mercado tem um papel determinante. Toda a construção da futura empresa vai apoiar-se nas suas conclusões. Talvez nem seja necessário o criador da empresa preocupar-se com o que vem a seguir se ainda não avaliou as condições de realização comercial da sua ideia. Por isso, antes de escolher o estatuto jurídico, antes de procurar as fontes financeiras e antes mesmo de definir o modo de produção, é necessário verificar se a ideia tem mercado de modo a proporcionar receitas e rendibilidade suficientes. Efectivamente, são as condicionantes comerciais, nomeadamente a clientela, a concorrência, ou o preço de mercado que guiarão a escolha do modo e dos meios de produção e comercialização, por forma a permitir realizar as margens de lucro pretendidas.

Em suma, para avaliar a validade da sua ideia de negócio, o novo empresário tem de conhecer bem o mercado onde irá actuar. Só assim poderá ter a percepção realista de que a empresa poderá atingir um volume de vendas rentável. Porém, no caso de novas empresas, geralmente levantam-se algumas dificuldades adicionais.

- A nova empresa, ao contrário do que sucede com as unidades em funcionamento, não pode valer-se da experiência para estudar o mercado.
- As empresas novas são, em geral, de pequena dimensão e os métodos de estudo do mercado utilizados pelas grandes empresas normalmente não lhes estão adaptados.
- Os meios financeiros do novo empresário são, em geral, bastante limitados, não lhe sendo acessível recorrer a especialistas para estudar o mercado.

Portanto, como muitas outras coisas neste tipo de empresas, o estudo de mercado é tarefa que, regra geral, tem de ser levada a cabo directamente pelo próprio empresário. Trata-se de uma tarefa que poderá envolver alguma técnica mas, no caso de pequenas empresas, tudo radica em duas regras: *objectividade e bom senso*. O simples bom senso e a objectividade do artesão ou do comerciante que vive em permanente contacto com os seus clientes, atento às suas necessidades e preferências. Bom senso e objectividade que infelizmente quantas vezes se vêem arredados nas empresas de maior dimensão em consequência da especialização e do afastamento em relação aos clientes provocado pelo sistema de produção industrial.

TRÊS OBJECTIVOS PRINCIPAIS

No estudo da envolvente comercial, o empresário potencial deve orientar esse indispensável *bom senso* em direcção a três objectivos principais:

1. Verificar se o mercado existe realmente e determinar a sua evolução esperada. Só a partir desta verificação, poderá o novo empresário confirmar a escolha sobre a ideia de negócio e sobre o dimensionamento da sua actividade. Estas são as suas primeiras decisões estratégicas.
2. Quantificar as potencialidades do mercado por forma a estabelecer, com objectividade, as previsões sobre o valor das vendas e sua evolução esperada, nomeadamente durante o período de arranque. Os dois aspectos, *valor* e *tempo*, são essenciais. O valor previsional das vendas permitir-lhe-á avaliar as perspectivas de rendibilidade do negócio. A conta de resultados previsionais é o ponto de partida.

QUADRO II
Resultados previsionais

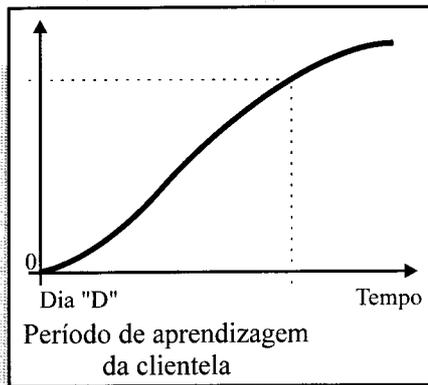
Valor	
Vendas previstas	_____
(-) Custo das vendas	_____
(-) Custos com pessoal	_____
(-) Outros custos	_____
(-) Custos financeiros	_____
(-) Impostos	_____
(=) Resultado	_____

A extensão do período de arranque e a progressão do volume de negócios durante esse *tempo* (descolagem a partir do zero) são fundamentais para avaliar a evolução da tesouraria e quantificar as disponibilidades que é necessário prever para fazer face aos encargos fixos que irá assumir e a que é necessário corresponder mesmo quando a empresa não realize ainda quaisquer vendas. Esta progressão do volume de negócios pode ser representada através da "curva de aprendizagem da clientela" (Quadro III).

3. Finalmente, a informação a recolher sobre o mercado deverá permitir-lhe conhecer a forma como este funciona e, assim, determinar com o máximo de rigor as características do produto ou serviço a oferecer à clientela e o seu posicionamento em relação aos produtos concorrentes: suas diferenças e semelhanças. A partir da informação sobre o mercado deduzir-se-á também a escolha da forma, das condições e dos meios de comercialização mais eficientes, quer dizer tudo o que constitui os elementos da política comercial.

QUADRO III

Curva de aprendizagem da clientela



Assim, o conhecimento do mercado deverá permitir-lhe:

- **definir com precisão o ou os produtos ou serviços** a vender, as suas características, as vantagens que devem oferecer, a gama, forma de apresentação, condições de emprego, etc.;
- **fixar os preços**, condições de pagamento que permitirão atingir os objectivos de vendas e de rentabilidade: os preços que farão rentabilizar o projecto e não forçosamente os preços baixos do mercado;
- **escolher o modo de venda**, as condições em que os produtos ou os serviços deverão ser colocados à disposição dos clientes: o modo de distribuição, a localização que permitirá satisfazer da melhor forma os requisitos de lugar e de tempo exigidos pelo funcionamento do mercado;
- **preparar os meios da negociação** directa, as técnicas de venda, os seus argumentos, as suas competências de vendedor (você deverá ser o primeiro vendedor), modo de prospecção dos clientes e, eventualmente, a implementação de uma força de vendas;
- **determinar os diferentes meios de comunicação** indirecta, as relações públicas, a publicidade, a marca, o *slogan*, a imagem do produto.

●

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Realizer votre étude de marché, Les Cahiers Techniques, Editions ANCE.

DISSE SOBRE GESTÃO

“O meu conselho é viver a vida. Permita que a sua maravilhosa inteligência interior fale por si... siga a sua ventura e seja o que quer ser. Não suba a ladeira do sucesso apenas para descobrir que está a caminhar na direcção errada.”

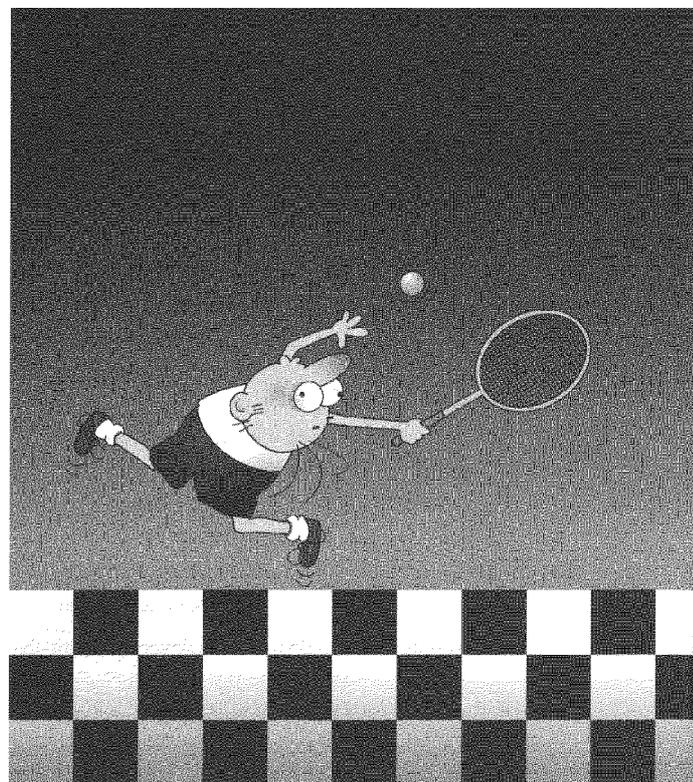
Bernie Siegel, M.D.,
Love, Medecine and Miracles, 1986

“Nã seja tão ávido do fruto que perca as flores.”

“O mais grave do nosso tempo não é não termos respostas para o que perguntamos é já não termos perguntas.”

Vergilio Ferreira

SQUASH: O JOGO DO TEMPO EM QUE NÃO HÁ TEMPO A PERDER



Dinâmico, possante, arrasador e altamente competitivo, são as características que, cada vez mais, as novas tendências do mundo dos negócios exigem e que estão presentes na “aspirina” que lhe propomos. Apresentamos-lhe, assim, o jogo ideal para que até nos momentos de lazer se mantenha em elevado estado de atenção e actividade. Há que reconhecer que não é propriamente para descansar, mas é o indicado para quem, com pouco tempo disponível, se quer manter em forma.

●

ALBUQUERQUE TAVARES

Licenciado em Educação Física

○

Substituindo as muitas horas semanais de *jogging* necessárias para se deitar abaixo aqueles quilos que o perseguem para todo o lado, aqui está o *squash*, desporto em que bastam quinze ou vinte minutos para o deitar abaixo e, consigo, muitas e muitas calorias.

Sim, o que lhe recomendamos não é para brincadeiras. É antes um fardo pesado. Quem pode pode, quem não pode fica só a ver, e mesmo isso já cansa. Não pense que exageramos: o *squash* é mesmo um desporto de grande violência física. Para o leitor ter uma ideia, pode ficar a saber que há quem lhe chame boxe com raquetes, não por se prever qualquer raquetada na cabeça do adversário — esteja descansado quanto a isso — mas sim porque as regras e características deste jogo transformam-no num duelo quase à moda antiga. O objetivo, tal como nos duelos, é deixar o adversário positivamente de rastos, só que agora com a particularidade de não lhe tocarmos nem com a ponta de um dedo.

VELOCIDADE A MAIS, CALORIAS A MENOS

Trazido da Índia, Paquistão e Egipto, essencialmente pelos Ingleses, o *squash* actual ganhou grande popularidade nos anos 60. É um jogo de raquete dispu-

tado num espaço fechado, normalmente envidraçado, que consiste (apresentando-o de forma simples) em lançar bolas contra uma parede, acima de uma determinada linha, para que o adversário a devolva, ou, se estiver a jogar mesmo para ganhar, para que ele não a devolva. É um pouco como bater bolas contra um adversário através de um muro de treino de ténis, com a diferença da velocidade. Com a grande diferença da velocidade, acrescentamos. É que a grande violência física do *squash* vem precisamente da velocidade que se imprime à bola (bem mais leve que a de ténis) e ainda do reduzido espaço onde se desenrola o jogo, aproximadamente 10 metros de comprimento por 6,5 de largura. É nesta pequena caixa de fósforos, provavelmente do tamanho do seu gabinete de trabalho, que se martelam (e bem apropriada é esta palavra) raquetadas várias por minuto, num excesso de velocidade mão-raquete-bola que nenhuma brigada de trânsito poderá punir. O jogo é de tal forma rápido que, mal acabou o movimento de uma raquetada, tem de imediato e novamente a bola mesmo ali à sua frente e, para evitar recebê-la a grande velocidade na sua face — o que, segundo parece, não será totalmente agradável para a dita face — o melhor mesmo é “dar ao pedal”, isto é, dar velozmente às pernas e aos braços sucessivamente e sem cessar.

Assim, o *squash* não é recomendado aos atletas com ritmo de xadrez, aqueles que antes de mexerem uma peça ou uma articulação do corpo parecem pedir cerimoniosamente a autorização a todas as outras peças (do tabuleiro e do corpo).

Porém, para si que, ao mesmo tempo que atende uma chamada escreve no computador e dá um recado à sua secretária, para si que parece ter mãos a mais tantos os papéis que de um lado para o outro rapidamente muda, assinando, lendo, riscando, para si que, como um célebre *cowboy* solitário, dispara mais rápido que a própria sombra, para si, peixe na água dos novos e exigentes ritmos de trabalho, para si homem e mulher do mundo, para si empresário do futuro, para si o *squash* é o indicado.

Para os outros, que não existam abatimentos psicológicos porque o *squash* dá para todos. Ou seja, para quem quer emagrecer e não possui reflexos tão rápidos, sobra sempre a alternativa de disputar este jogo a pares. Terá assim, em princípio, o dobro do tempo para se restabelecer entre uma intervenção sobre a bola e a seguinte. Além disso, deverá, como é evidente, escolher adversários com o mesmo nível físico que o seu, o que tornará o exercício bem mais simples.

De qualquer forma, não se iluda, mesmo o jogo a pares exigirá de si um empenho constante. Porém, em compensação, poderá estar certo que qualquer das modalidades — singular ou pares (e isto se prolongar esta actividade por exemplo durante alguns meses e duas vezes por semana) — retirará de si as pequenas massas de matéria não funcional que, a partir de determinadas idades e de acordo com o pachorrenco e continuamente sentado ritmo de vida, costumam acumular-se em diversas zonas do corpo, a mais conhecida das quais costuma originar o sádico comentário, na praia, quando se despe para ir ao banho:

— Então, vais de bóia para a água?

Como já começamos a não ter idade para ouvir desaforos, temos três opções:

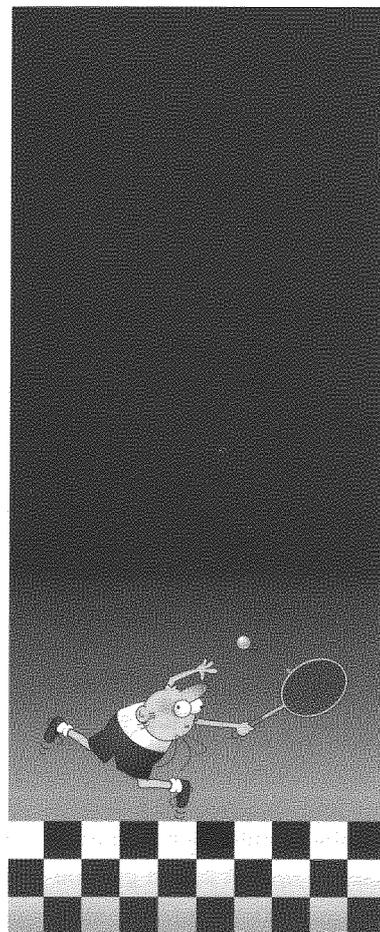
1. ir sozinhos para a praia,
2. ir com alguém que tenha a gentileza de nos mentir,
3. começar a praticar *squash*.

Como de delicadezas mentirosas estamos já fartos e como faz sempre falta alguém para nos pôr creme nas costas ou para nos segurar a toalha quando regressamos do banho (...), só nos resta mesmo a última hipótese

Bem hajjas, pois, *squash* nosso de cada duas/três vezes por semana, que nos evita humilhações públicas e nos fazes sentir bem na nossa própria terra e com o nosso próprio corpo, bem hajjas.

Para mais informações, contactar:

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE *SQUASH*
Tel.: 847 37 42



GUIA DO UTILIZADOR DO FUNDO SOCIAL EUROPEU

O Ministério para a Qualificação e o Emprego publicou recentemente o *Guia do Utilizador do Fundo Social Europeu*, um livro que divulga de forma organizada e acessível as novas regras de acesso a este fundo estrutural da União Europeia (alterações que tivemos oportunidade de antecipadamente apresentar no Euroflash da revista DIRIGIR n.º 45, publicada em Setembro/Octubre de 1996). Trata-se de um trabalho extremamente útil para todos aqueles que pretendam recorrer ao Fundo Social Europeu para promover, nomeadamente, actividades nos domínios da educação e da formação profissional.

EURO POUANÇAS

A introdução do euro irá permitir que se realizem poupanças significativas, avaliadas em 1,8 por cento do Produto Interno Bruto (PIB) dos vários países comunitários, segundo o Instituto de Análise de Conjuntura de Munique. Estas poupanças serão maioritariamente obtidas pela eliminação das operações de câmbio com as moedas nacionais, que em 1996 custaram quase um por cento do PIB comunitário.

NOVOS APOIOS PARA PROJECTOS MULTIMÉDIA

Desenvolver a indústria da informação e fomentar o mercado multimédia na Europa são os objectivos do programa INFO 2000 — Midas Net. Explorar a informação do sector público da Europa e fomentar o potencial europeu de multimédia, estimulando a procura, são as principais linhas de acção deste programa, especialmente vocacionado para as pequenas e médias empresas e para a administração pública, que em conjunto deverão nos próximos dez anos criar cerca de um milhão de novos empregos na Europa. A coordenação desta acção estará a cargo de uma Rede de Apoio e Demonstração de Informação

Multimédia — Midas Net — da qual farão parte a nível nacional o Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (INETI/CITI).

LIBERALIZAÇÃO DO TRÁFEGO AÉREO

O passado dia 1 de Abril ficou marcado pela entrada em vigor da liberalização do tráfego aéreo na União Europeia. Uma data simbólica, uma vez que o processo já se tinha iniciado há uma década atrás e a verdadeira desregulamentação ocorreu em 1993, quando as ligações aéreas internacionais foram abertas à concorrência. Esta última etapa no processo de liberalização do espaço aéreo vem permitir, nomeadamente, que qualquer companhia aérea comunitária possa, a partir de agora, explorar linhas domésticas regulares noutra Estado membro da União Europeia. Brevemente os países comunitários irão possuir um sistema comum de gestão dos aeroportos, tendo, com esse objectivo, a Comissão Europeia apresentado já uma proposta que visa criar um quadro legislativo comum para todo o sistema comunitário.

REDE INFORMÁTICA NO COMBATE AO CONTRABANDO

Uma rede de investigação computadorizada a ligar as autoridades aduaneiras de todos os Estados membros e de alguns países associados deverá ser brevemente criada pela União Europeia. A ideia surgiu na sequência de um relatório do Parlamento Europeu, segundo o qual o contrabando custa anualmente aos cofres dos países comunitários acerca de 600 milhões de contos.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente Universitário, Gestor e Consultor de Empresas

RELAÇÕES CRIATIVAS COM O TRABALHO



●
MARGARIDA GIL MARQUES
Psicóloga, Formadora

○

O papel do trabalho na vida individual e social é, talvez, dos pontos mais obscuros do nosso conhecimento e, provavelmente, o mais importante nos próximos anos, em que as mudanças tecnológicas começam já a dar lugar a mudanças de consciência. Em si mesmo, o trabalho é uma actividade naturalmente destinada a produzir a satisfação de necessidades.

O desenvolvimento das nações processa respostas ao desenvolvimento delas e, no cômputo geral, este virar de milénio acontece na fronteira das necessidades de “auto-realização” que só alguns podem já sentir e reclamar e que algumas organizações se propõem respeitar, reorientando a função social do trabalho.

Essencialmente, o trabalho tem cumprido quatro funções:

1. promover aprendizagens,
2. proporcionar papéis sociais,
3. produzir bens e serviços,
4. distribuir a renda total da comunidade.

O papel da liderança empresarial nas sociedades modernas é inquestionável. Na medida em que as empresas competem por funcionários talentosos, um dos factores mais importantes para atrair e conservar os melhores profissionais é a **qualidade** do ambiente do trabalho. Não é um “acaso” o emergir de uma enorme variedade de cursos e seminários que visam o **aperfeiçoamento pessoal** como pré-requisito para o bom desempenho de funções: trata-se de cultivar o acesso a recursos internos que tanto orientam escolhas como participam na sua realização.

Esta é a atitude que está de acordo com as descobertas científicas de vanguarda, que descobrem uma visão holística da vida e uma ordem implícita no caos, ou que nos dizem que toda a manifestação da existência provém do vazio!

Saber do poder profundo que as mudanças de consciência produzem ao nível do trabalho — e mesmo da produtividade —, provoca investimento na descoberta do potencial intuitivo e criativo ou, dito de outro modo, no crescimento do poder pessoal e da autoridade interna que muda imediatamente o desempenho e o significado da gerência e da liderança.

Através de relatórios da OIT (Organização Internacional do Trabalho) e de outros organismos das Nações Unidas, definiu-se recentemente um conjunto de **necessidades humanas universais**:

1. Necessidades básicas (**suficiente** comida, assistência, educação, emprego e segurança pessoal).
2. Noção de vir a ser alguém (conseguir uma vida melhor).
3. Justiça e equidade.
4. Realização (algo que **valha a pena** ser conseguido).
5. Solidariedade (pertença a um grupo que decida do destino comum).

A par de uma reestruturação da segurança e dos problemas da paz, da reestruturação da economia, de uma procura de tecnologias mais adequadas às necessidades, surgem novas formas de conduzir os negócios e sobretudo de encarar o **trabalho** como **vocação**, dando-lhe um aspecto central e realizador na vida dos indivíduos e das nações como membros da **grande família humana**.

A força global da mudança, das empresas que encabeçam o movimento para a era que se avizinha, é apresentada basicamente em cinco vertentes:

1. Busca da totalidade (a vida é unitária e não fragmentada).
2. Busca de comunidade.
3. Busca de identidade.
4. Busca de um sentido (é notória a sua silenciosa insinuação no mundo do trabalho).
5. Busca do poder pessoal.

Nestes cinco componentes das forças de mudança, destacam-se dois temas:

- 1) Ênfase na totalidade, na união e interligação de todas as coisas.
- 2) Ênfase na autoridade interna, na descoberta, conhecimento e aperfeiçoamento íntimos.

Os indivíduos são, finalmente, mesmo dentro das empresas, convidados a trabalhar pela sua autotransformação e auto-aperfeiçoamento para que melhor desempenhem o seu papel transformador nas sociedades.

Da autoria do Dr. John Renesch, director-administrativo da Academia Mundial de Negócios em Burlingame, Califórnia, apresentamos uma tabela que representa um pouco do sabor do “novo paradigma” da organização dos negócios.

Algumas características dos contextos:

Tradicional	Novo
<p>A — METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retorno financeiro para os accionistas; contribuição à sociedade. • Metas estabelecidas através da intencionalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação das necessidades dos accionistas, colaboradores e clientes. • Metas estabelecidas através dos <i>insights</i> e da análise de opiniões diversas.
<p>B — GERÊNCIA/LIDERANÇA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por meio de controlo firme. Motivar manipulando os empregados. • Administração por objectivos. • Burocracia rígida. Concentração nas necessidades organizacionais. • Poder através do dinheiro, <i>status</i> e informação. • Liderança como papel de <i>status</i>. • Liderança competitiva. • Política no ambiente de trabalho. • Co-dependência/dependência. • Ênfase na descrição do trabalho. • Ênfase no desempenho do empregado. • Pessoas valorizadas pela produtividade. • Lida com condições. • A prioridade é económica. • Busca utilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por evocação da confiança. Inspirar e atender aos membros da equipa. • Atenção a objectivos e processos. • Metodologia flexível. Concentração nas necessidades dos clientes e empregados. • Poder proveniente da percepção consciente e do <i>insight</i>. • Liderança como papel de prestação de serviços. • Liderança cooperativa. • Ausência de política. • Interdependência. • Ênfase na divisão de responsabilidades. • Ênfase no bem-estar. • Pessoas valorizadas pela contribuição geral. • Descobre contextos. • Prioridade ao fortalecimento do outro. • Busca significado e valor.
<p>C — ATITUDE/CULTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolve problemas; progresso cumulativo. • Culpa os erros. • Foco em curto prazo. • Fundamentação na tecnologia e no capital. • Análise lógica/linear Ênfase na quantidade Calculista/manipulativa Exploradora Pressão de tempo e metas Ter respostas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cria oportunidades; progresso pela transformação. • Aprende através dos erros. • Foco em longo prazo. • Fundamentação na pessoa e no conhecimento. • Síntese e criatividade Ênfase na qualidade Evolutiva/desenvolvimentista Socialmente responsável Saber o que é importante Ter questões
<p>D — ESTRUTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura fixa; hierarquia rígida com ênfase no <i>status</i>. • Gerência externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura aberta; orgânica; hierarquia funcional; adaptativa. • Autogerência. ►

<ul style="list-style-type: none"> • Reforço do antigo. • Escritórios centralizados com controlos rígidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo à liberdade e à novidade. • Autonomia local descentralizada.
<p><i>E — INDIVÍDUO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Leal e servil à empresa. • Motivado pela sobrevivência. • Medroso e inseguro. • Precisa reconhecimento externo. • Precisa sentir-se “heróico”. • Raciocínio competitivo, antagonista. • Metas: sucesso, ir em frente. • Sentimentos reprimidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leal a si e aos seus objectivos. • Motivado pelo crescimento pessoal. • Confiante e seguro. • Reconhece o seu próprio valor. • Sabe-se único. • Pensamento cooperativo e ecológico. • Metas: sentir-se íntegro e cheio de vida. • Sentimentos tolerados e correctamente expressos.

Nas sociedades futuras, por certo que as empresas e organizações serão, na sua essência, os lugares e contextos para a interacção humana, nas quais as pessoas se reúnem para aprender a trabalhar em conjunto, criando em conjunto e encontrando juntas o significado para as suas vidas.

Dos níveis de consciência (ou seja, percepção) individual dependem os níveis de evolução das empresas e organizações. (Já hoje é bem sabido que a chamada **posição de vida** de uma empresa depende

do grau de desenvolvimento pessoal dos seus membros!) Indicamos a seguir dois quadros, nos quais se resumem os estados de desenvolvimento organizacional.

Segundo estes diagramas, a maioria das pessoas que vive nas sociedades industrializadas está no nível 2. Em termos de nível, a transformação pessoal que se opera nalguns contextos pode ser concebida como uma transição para o nível 3, ao lado de alguns que se estão a dirigir para o nível 4.

Quatro níveis de consciência ou percepção

Modo de Percepção	Características	Estilo de Vida	Relacionamentos Principais
4. Percepção Consciente Discriminadora	Integridade Sabedoria Compaixão	Espontaneamente criativo, à vontade consigo mesmo e com o planeta	Suprapessoais
3. Intuição (sentido que possui órgãos físicos!)	Auto-aceitação <i>Insight</i>	Utilização de poderes e potencialidades “espirituais”	Transpessoais
2. Intelecto RAZÃO	Intenção	Condicionado, pres- sionado pelo tempo, com necessidade de controlar e competir	Pessoais
1. Instinto	Segurança Sobrevivência	Reactivo, vê-se como vítima, abre mão da própria integridade	Subpessoais

A evolução das organizações

Referência de tempo	1. Reactiva Passado	2. Sensível Presente	3. Proactiva Futuro	4. Novo paradigma Fluir
Foco	Difuso	na Produção	nos Resultados	na Qualidade
Planeamento	Fraco Justificativo	Para situações previstas	Estratégico	Guiado pela intuição
Modalidades de mudança	Punitiva	Adaptativa	Planeada	Programada
Administração	Decisões de cima para baixo; punições previstas	Através de coordenação	Por alinhamento	Oferece visão e liderança
Estrutura	Fragmentada	Hierárquica	Organização — matriz	Redes autodirigidas
Perspectiva individual	Autocentrada Pessoal	Desempenho em equipa	Eficiência da organização	Cultura Nação Mundo
Motivação presumida	Evitar dor Recompensa imediata	Recompensa de <i>status</i> e económica	Contribuição e reconhecimento	Auto-realização pessoal
Desenvolvimento através de	Contínua sobrevivência	Coesão	Sintonia com o bem-estar do todo	Contínua transformação
Comunicação	Ordens e incentivos de cima para baixo	De cima, atenta aos retornos de baixo	Livre fluxo entre níveis superior e inferior	Empatia de toda a rede
Liderança	Compulsória	Por exortação	Por estipulação de um propósito colectivo	Pelo fortalecimento de todos

Quadro adaptado de "High Performance Programming: A Framework for Transforming Organizations", Tyler, Nelson Frank Burns, in John Adams, 1984.

Tradicionalmente, o desempenho de uma função exige conhecimentos, atitudes, habilidades individuais e uma tecnologia (formação profissional) que visa maior eficácia, maior transparência e mais economia.

A análise transaccional, por exemplo, ensina a importância do reforço e o bom uso dos sentimentos no trabalho e estimula a uma mudança da **posição de vida** das organizações, recomendando:

1. Pôr a descoberto estratégias.
2. Reparar sentimentos parasitas.
3. Identificar desvalorizações.
4. Modificar reforços e comportamentos.

Para contrariar os cenários negativos, sugere que às “**prescrições**” das empresas se usem “**antídotos**” pessoais, substituindo as primeiras pelos segundos.

<i>“Prescrições”</i>	e	<i>“Antídotos”</i>
Sê perfeito		Sê tu mesmo És humano
Despacha-te		Toma o teu tempo
Tenta e esforça-te		Age e vence
Sê forte		Sê aberto
Agrada-me		Agrada-te, considerando-te

Medidas semelhantes são adoptadas pelos psicoterapeutas e formadores que se ocupam de melhorar as relações pessoais com o mundo do trabalho, incentivando nas pessoas a criação de hábitos de questionamento, destacamento emocional e controlo do *stress*, domínio de si e diferenciação entre desempenhos pessoais e profissionais (discriminação de papéis).

O trabalho é a actividade procurada por quem é saudável e deve, cada vez mais, surgir na vida como oportunidade de expansão e criatividade (individual e colectiva), como meio de envolvimento no planeamento e na transformação do mundo, e não NUNCA como “FARDO” indispensável à sobrevivência neurótica e neurotizante dos últimos séculos.

Para cultivar uma personalidade criativa é necessário treinar:

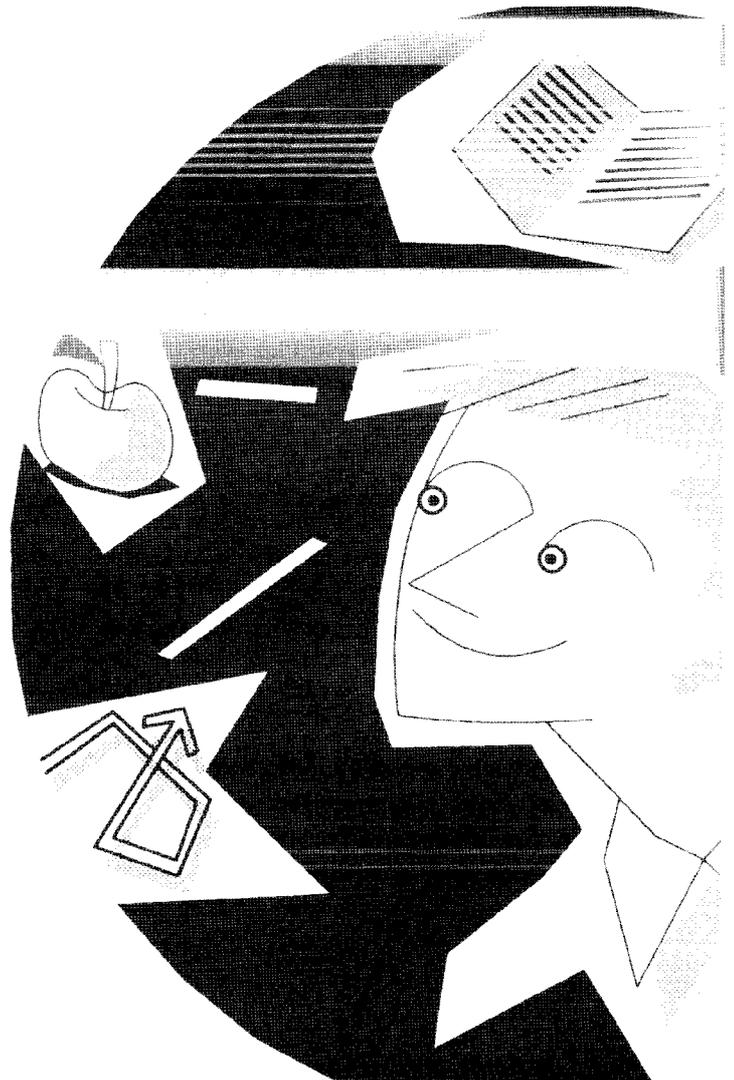
- Receptividade (visão global).
- Curiosidade (desejo de saber e compreender).
- Sensibilidade (capacidade de diferenciação).
- Imparcialidade (independência).

- Ousadia (capacidade para o risco).
- Imaginação (combinação do novo com o antigo).
- Factor lúdico (capacidade de experimentação).
- Raciocínio com:

- fluidez (rapidez),
- flexibilidade (variação),
- complexidade (pormenor, desenvolvimento e organização),
- originalidade (nova visão).

A relação com o trabalho será naturalmente criativa se a nossa personalidade o for. É por isso que sugerimos: **trabalhe, expresse-se, pergunte, reaja, assimile informações sem fazer críticas contíguas... discrimine!**

Avalie e reavalie “algum tempo depois” e APRENDA A GOSTAR DE APRENDER.



O (DES)EMPREGO E AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO



•
ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA
*Socióloga, Téc. Sup. Principal da Inspeção das Finanças;
Antropólogo, Docente Universitário*

○
A abordagem da temática implícita no título acima, sugere uma reflexão prévia de enquadramento face aos problemas que se colocam à sociedade contemporânea. Não receando o uso de lugares-comuns (pois que um lugar-comum é, em geral, uma afirmação não apenas verdadeira, mas também uma verdade comumente aceite e partilhada por muitos, pelo que é um bom ponto de partida) diríamos que, perante os problemas complexos e crescentes que, a todos os títulos, se colocam à nossa sociedade, não tem sido possível para muitos encontrar de imediato as soluções desejadas.

Os problemas ligados à recessão, à externalização das produções, à precarização do emprego, ao exponencial desenvolvimento tecnológico e científico, ao esgotamento dos recursos naturais, à manutenção dos sistemas clássicos de produção, traduzem profundas alterações no nosso modo de vida e nos pilares em que assenta a nossa sociedade.

Como resolver os fenómenos atinentes à recessão das economias dos países mais desenvolvidos, com manutenção persistente de taxas de desemprego elevadas, e perdas dos níveis de bem-estar, a que se associam factos como o envelhecimento da população, o crescimento descontrolado da emigração de países periféricos e o aumento exponencial dos excluídos e marginais?

Como solucionar as contradições entre a precarização do emprego (e a sua rarefacção) e a exigência cada vez maior de qualificações?

A este propósito, a Comissão Europeia, no seu *Livro Branco* sobre Crescimento, Competitividade e Emprego. Os Desafios e as Pistas para Entrar no Século XXI ⁽¹⁾, anuncia como pressuposto estratégico para sair da crise (nomeadamente no que se refere ao crescimento e ao emprego) a inflexão do actual modelo de desenvolvimento. É neste contexto que vêm surgindo conceitos como concorrência global, eficiência global, pensamento global, qualidade global, diversificação, flexibilização, cultura organizacional, entre outros.

Nesta conformidade, diversos autores têm explicitado alguns enunciados que, constituindo já pontos de debate corrente, referenciam problemas com que se confrontam as diversas economias, que sinteticamente assinalamos:

- as profundas alterações do contexto socioeconómico, bem como as consequências da aceleração do processo de mundialização vão determinar a evolução da economia europeia;
- em articulação, as novas dimensões da inovação tecnológica e a necessária criação de novas formas de organização do trabalho outorgam aos recursos humanos uma função fundamental e transformam as necessidades da qualificação;
- os equilíbrios a definir entre os investimentos efectuados em matéria de investigação e desenvolvimento para aumentar as potencialidades de inovação, e os que são necessários em matéria de formação, são cruciais. Só um equilíbrio criterioso pode permitir a emergência de mão-de-obra qualificada, capaz de aplicação eficaz e difusão daquelas inovações junto das PME, que representam cerca de 80 por cento das empresas europeias;

- se os problemas ligados aos “défices de qualificação” surgem em todos os Estados membros, por maioria de razão (por condicionalismos históricos e sociais, entre outros) surgirão no nosso País, especialmente em certas regiões. A esta situação não será estranha a existência de desníveis entre necessidades de inovação e potencialidades disponíveis, atrasos nos ajustamentos estruturais entre certas actividades em declínio e o desenvolvimento de novos sectores, insuficiência dos níveis de qualificação de base, etc.;
- os efeitos positivos da constituição de um espaço europeu em termos de educação e de formação, no qual as organizações (nomeadamente as empresas, as universidades, os institutos politécnicos, etc.) desenvolverão novas políticas de gestão das qualificações, representam igualmente para os indivíduos (os jovens, os desempregados de longa duração, as mulheres, etc.) possibilidades novas de formação e de mobilidade, posicionando a actividade dos organismos de formação num mercado de dimensão europeia e já não apenas nacional;
- o conhecimento e a mútua compreensão dos sistemas de formação dos diferentes Estados membros, e a implementação de redes transeuropeias de informação e de intercâmbio, entre operadores e responsáveis dos sistemas, nacionais e regionais, de formação e de qualificação, devem ser cada vez mais amplos e permanentes. No nosso caso, será crucial o estabelecimento de contactos regulares com regiões similares (Estremadura Espanhola, Andaluzia, Calábria, etc.), por via de seminários, conferências, etc., em que sejam apresentadas as diversas experiências (metodologias, etapas percorridas, causas do (in)sucesso, etc.).

Neste contexto, os recursos humanos constituem uma prioridade actual e no futuro próximo, em virtude da prossecução das profundas reestruturações económicas, atingindo diversos sectores de actividade. A fim de se prepararem para um ambiente cada vez mais dinâmico e difícil de interpretar, as organizações deverão desenvolver recursos-chave de acção estratégica: capacidade tecnológica, redes de informação, recursos humanos, etc. Será, portanto, nestas áreas que em Portugal se deverá insistir. Num ambiente incerto e complexo, a rigidez gera entropia do sistema, devendo ser contrariada pela flexibilidade e inovação. Daí que as políticas de educação e de formação não possam obedecer a esquemas rígidos, devendo, pelo contrário, ser inovadoras e flexíveis, na óptica de uma estratégia proactiva.

Em diversas situações, as fronteiras entre educação e formação tendem a esbater-se. Torna-se crescentemente evidente que as competências fornecidas pelos sistemas de formação se referem cada vez mais a valores educativos, relacionados em particular com competências comportamentais e relacionais, enquanto que os sistemas de educação de base pretendem fornecer uma base de competências de tónica profissional. Esta interpretação progressiva dos dois domínios — educação e formação — é um dado fundamental do período que atravessamos.

Face a isto, devemos chamar particularmente à atenção para o facto de os agentes implicados nos sistemas de educação e de formação profissional colocarem a tónica dos seus esforços e da sua sensibilidade em objectivos de aprendizagem centrados no conceito de empregabilidade e nas condições de exercício profissional, respondendo reactivamente a eventuais necessidades do mercado. Isso ressalta claramente do leque de oferta em qualquer dos sistemas, resultando daí desajustamentos entre as necessidades de inserção na vida activa e as qualificações detidas. Donde a impressão, eventualmente generalizável, e algo *a priori*, de se estar a formar para o desemprego. Apesar de tudo, as universidades e os institutos politécnicos deveriam interrogar-se proactivamente, antecipando as novas competências, incluindo-as nos seus *curricula*.

Os anos 90 relevam do papel crescente do conceito de “capital intangível”. É um conceito que refere genericamente as competências profissionais, as competências tecnológicas, as capacidades de organização e a cultura empresarial. O capital humano deverá constituir-se cada vez mais numa força de criatividade e dinamismo no espaço regional, nacional e comunitário. O espaço comunitário deve ser construído não só como espaço concorrencial, mas também como um espaço de valorização e de mobilização das competências.

As novas técnicas de informação, comunicação, produção, processo e automatização, afectam os numerosos postos de trabalho e alteram os perfis de qualificação profissional.

A moderna organização do trabalho caracteriza-se pela redução das formas tradicionais de organização do trabalho e pela utilização de técnicas perspectivantes das necessidades humanas.

A moderna gestão de empresas caracteriza-se por um poder de decisão e de descentralização mais alargado, inspirando-se na ideia de que o colaborador é capaz de prever, organizar, realizar e controlar o seu trabalho, de forma autónoma.

Neste contexto, existe uma necessidade crescente de qualificações múltiplas ou cruzadas, combinando as tecnologias da informação e as qualificações tradicionais, por forma a adaptar-se às novas situações de trabalho. Isto exige igualmente uma organização metódica e didáctica da formação tradicional e da formação contínua.

As relações entre investimentos materiais e imateriais coloca a tónica na qualificação dos recursos humanos, dado que as empresas não podem desenvolver eficazmente os potenciais rendimentos e atingir os níveis de competitividade nos mercados sem um equilíbrio entre meios de investigação-desenvolvimento e meios de formação-qualificação.

Das amplas mutações e mudanças por que as sociedades têm vindo a passar, evidencia-se a passagem da era industrial à era informacional. No entanto, psicologicamente, muitas pessoas ainda se agarram fixamente aos conceitos típicos da era industrial, que sustentam práticas desajustadas. Por exemplo, a noção de emprego, nomeadamente as suas dimensões de estabilidade contractual, de desempenho profissional, de projecto de vida a ele associado, encontram-se profundamente alteradas. O emprego (*job*) vem sendo substituído pela ideia de trabalho (*work*); aquele vem sendo cada vez mais um bem escasso, e em sua substituição vêm surgindo oportunidades novas de trabalho, requerendo estas um novo modelo de formação.

Assim, a formação para a vida (formação que se fazia de uma vez por todas) deverá ser substituída por formação ao longo da vida. Todavia, a noção de emprego e de desempenho profissional típicos da era industrial ainda presidem à orientação estratégica das diversas entidades que controlam os sistemas educativo e formativo. A sua concepção centralizada, orientada para conteúdos programáticos preestabelecidos, assente muito mais no ensino do que na aprendizagem, em que o papel do ensinante é determinante, e estruturada segundo *curricula* disciplinares, em função dos quais os saberes se encontram compartimentados, dão dificilmente resposta às novas competências requeridas pelas modernas organizações e por um novo conceito de trabalho, em que as novas palavras de ordem são flexibilidade, versatilidade, adaptabilidade, criatividade, entre outras.

Perante esta situação, os sistemas de formação tradicionais, eficazes na era industrial, não encontram respostas adaptativas satisfatórias perante o desenho de uma nova situação em que se verifica:

- retardamento da entrada na vida activa de jovens escolarizados, que se mantêm até bastante tarde no domicílio familiar;
- neste momento, há já quase 2 milhões de portugueses (cerca de 50 por cento dos activos) que não têm emprego fixo. Nesta conformidade, verifica-se, por um lado, uma rarefacção dos empregos tradicionais, aparecendo em sua substituição novas modalidades de trabalho, e, por outro, a existência de vínculos contratuais cada vez mais frágeis;
- os novos trabalhadores confrontar-se-ão com períodos de inactividade ao longo da sua vida activa, tendo necessidade não só de gerir a sua carreira, mas também de gerir as suas poupanças, com vista à reforma;
- os períodos de inactividade deverão ser aproveitados para investimentos em projectos de autoformação, numa perspectiva proactiva, em que o indivíduo, autonomamente, faz as suas opções de formação.

O capitalismo da era informacional despoletará novas actividades, não consentâneas com uma perspectiva de unicidade da carreira. Elas ocorrerão em paralelo com a flexibilização das organizações, não apenas no que se refere à sua estrutura produtiva, mas também no âmbito das relações espaço-temporais que irá manter com os seus colaboradores.

Alvin Tofler referiu, numa das suas obras, **que a deslocação casa-escritório-casa é o acto mais improdutivo que se pode cometer** (aquela deslocação é geralmente designada por “deslocação pendular”).

Pressente-se que a era informacional pode conduzir a uma enorme e extraordinária revolução na arquitectura e no urbanismo das nossas cidades.

Na verdade, esta nova era, pelas modalidades de organização do trabalho que possibilita, altera completamente o espaço da empresa concebido tradicionalmente como local de trabalho. Em seu lugar, vem surgindo o conceito de **teletrabalho**, o qual apresenta as seguintes formas:

1. **Trabalho no domicílio**, com instalação na casa do trabalhador dos equipamentos e *software* informáticos necessários, e estabelecimento da ligação à empresa.
2. **Trabalho em centros satélites**.
3. **Trabalho em telecentros**, normalmente situados em locais próximos das áreas de domicílio, onde os trabalhadores podem trabalhar a tempo inteiro ou parcial, recorrendo às mais modernas tecnologias, e mantendo-se em ligação telemática com as suas organizações.

4. **Trabalho em escritório virtual**, podendo o trabalhador executar o trabalho em qualquer lugar, completamente desinserido do local de trabalho da sua empresa.

Naturalmente que a grande redução dos custos de processamento da informação, a possível solução de problemas relativos ao ambiente, nomeadamente a poluição das cidades, a emergência de uma nova cultura empresarial, através da aposta na descentralização, na motivação e na criatividade dos trabalhadores, por parte das empresas, a necessária requalificação do espaço rural, a diminuição do *stress*, a possibilidade de os trabalhadores obterem um maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, são factores que, integradamente e em articulação com o desenvolvimento tecnológico, impulsionam a emergência do **teletrabalho** (ou, se preferirmos, **trabalho à distância**).

Com efeito, o teletrabalho vem congregando, em termos exponenciais, um grande número de adesões em toda a Europa e, sobretudo nos EUA, onde os telecommutadores (trabalhadores que já não fazem as deslocações pendulares) atingiram já os 15 milhões.

Na Europa temos conhecimento de vários **projectos-piloto**, co-financiados pela UE. Referiremos, a título de exemplo, os dois casos seguintes:

- Na Holanda, a cidade de Haia, com 450 000 habitantes, recebe diariamente várias dezenas de milhares de pessoas, que aí se deslocam para trabalhar. Só da cidade próxima de Zoetemeer (110 000 habitantes) viajam diariamente 20 000 pessoas para Haia, sendo 10 000 funcionários públicos. As deslocações são normalmente realizadas de automóvel, o que provoca congestionamentos diários de tráfego na única auto-estrada que liga as duas cidades, com os correspondentes prejuízos ambientais, laborais, físicos e psicológicos. Existindo a convicção de que a maioria daqueles funcionários públicos poderiam facilmente ser convertidos em teletrabalhadores, a Holanda decidiu lançar aí um projecto-piloto, que vem registando bons resultados.
- Igualmente com financiamento comunitário, desenvolveu-se um programa na Île de France, na região parisiense, envolvendo cerca de 400 000 postos de trabalho, e os resultados obtidos são extremamente encorajadores.

Muitos outros exemplos poderiam ser fornecidos, mas queremos apenas relevar outras **áreas que podem ser**

eventualmente afectas ao teletrabalho, nos diversos países membros da UE, tais como: **quadros técnicos** que já desenvolvem normalmente a sua actividade no terreno, como é o caso dos auditores; **prestadores de serviços de consultoria**; **pessoal afecto aos serviços de informação ao público**; **trabalhadores afectos ao serviço de vendas e de marketing**; etc.

Em Portugal, qualquer previsão levará em linha de conta que, neste momento, já se contabilizam cerca de 30 000 pessoas que actuam em contexto de teletrabalho, sendo certo que até ao ano 2000 esta população irá aumentar significativamente.

Naturalmente que a **implementação do teletrabalho** não pode ser feita sem um **diagnóstico prévio**, e que, sem qualquer preocupação de ordem da nossa parte, nos parece que terá de passar pelos seguintes passos:

- Levantamento da situação das entidades interessadas e do envolvimento/empenhamento da gestão de topo.
- Levantamento da situação aos níveis da tecnologia, das telecomunicações e organizacional.
- Definição dos processos e funções ao nível das organizações.
- Análise dos postos de trabalho (eliminar tarefas inúteis ou redundantes), identificação das tarefas do teletrabalhador.
- Identificação das carências de formação, especialmente para gestores e supervisores. Estes deverão definir os perfis dos trabalhadores de que necessitam, bem como equacionar novas formas de gestão de recursos humanos, longe do escritório. De um modo geral, conteúdos programáticos nos domínios da comunicação humana, liderança, motivação, tecnologias de informação, teletrabalho, terão de ser objecto de formação.

Naturalmente que a adopção de um projecto-piloto é aconselhável, na medida em que é muito importante observar o que acontece em pequena escala antes de uma implantação mais alargada.

Será igualmente conveniente que o estabelecimento de um programa de teletrabalho seja acompanhado de consultores (de telecomunicações, de informática, de recursos humanos) em ordem ao acompanhamento do plano, e que se definam os meios para que o programa funcione, com base no estabelecimento de metas razoáveis. O programa de teletrabalho, em princípio, deverá ser baseado no voluntariado. Pode, todavia, o trabalhador, se o desejar, regressar ao escritório tradicional.

Haverá sempre que providenciar apoio, através da criação de centros de apoio, aos utilizadores de novas tecnologias, que estão em teletrabalho.

Apesar do sucesso e da perspectiva optimista que muitos sectores de actividade têm do teletrabalho, há, no entanto, alguns receios face à emergência do escritório virtual e do fim da deslocação pendular do trabalhador. Entidades que desempenham funções de chefia poderão interrogar-se sobre a possibilidade de controlo dos teletrabalhadores. Os sindicatos naturalmente que suspeitam desta atomização do local de trabalho, reduzido ao domicílio de cada um, ou outro local muito individualizado. A fluidez de permanência do telecentro não lhes agrada certamente, habituados que estão a retirar a sua eficácia da permanência e concentração de um elevado número de efectivos nos locais clássicos (fábrica, ministério, hospitais, etc.). Os patrões, por sua vez, também desconfiam por causa da informalização das comunicações intersubjectivas. Também os sociólogos se inquietam com o eventual isolamento dos teletrabalhadores.

Não estamos muito certos destes receios. Provavelmente uns terão fundamento. Outros nem tanto. Mas, seja qual for a atitude perante o teletrabalho, uma coisa parece ser certa: os custos (com planeamento, recrutamento e selecção, formação, tecnologia, administração, avaliação) serão, de início, significativos, mas existe a convicção de que a breve trecho serão compensados. Há exemplos em que se obteve o *breakeven point* no espaço de 14 meses.

Seja como for, as vantagens são importantes. Para além de permitir a reorganização do espaço, a melhoria da qualidade do ambiente, a requalificação do espaço rural, a diminuição do *stress* do trabalhador, o aumento da motivação, a reorganização da vida familiar e dos tempos de ócio, permite, ainda, no âmbito das organizações, diminuir a burocracia e os níveis hierárquicos, aumentar a flexibilidade estrutural da organização, possibilitar decisões mais rápidas, em suma, aumentar a produtividade e a capacidade adaptativa das organizações face ao impacte das grandes mutações com que se confrontam.

●
NOTA

(1) *Boletim das Comunidades Europeias*, Suplemento 6/93, Bruxelas, 1993.

COMBATE AO TRABALHO INFANTIL

O trabalho infantil é um fenómeno preocupante na sociedade portuguesa que exige uma acção concertada em várias frentes, tendo em vista a necessidade de actuar sobre as suas causas.

Assim, foi criada a **Comissão Nacional de Combate ao Trabalho Infantil (CNCTI)**, por despacho conjunto, de Setembro de 1996, dos ministros para a Qualificação e o Emprego, Justiça, Educação, Solidariedade e Segurança Social e da alta comissária para as Questões da Promoção da Igualdade da Família, a qual “funciona na directa dependência da ministra para a Qualificação e o Emprego”.

O principal objectivo desta Comissão Nacional, que inclui representantes do Governo e das confederações patronais e sindicais que têm assento na Comissão Permanente de Concertação Social, consiste em elaborar e aplicar um conjunto integrado de medidas de combate ao trabalho infantil privilegiando, nomeadamente, não só formas inovadoras de articulação horizontal, entre os técnicos dos diferentes departamentos ministeriais (a nível local, regional e nacional), mas também experiências novas de cooperação entre o poder central e o poder local.

Entre as actividades já desencadeadas podem distinguir-se as seguintes:

- **Elaboração do conceito de “trabalho infantil”** (e sua tipologia) **numa perspectiva sociológica**, distinguindo-o de outras formas de ocupação da criança, que podem incluir-se no processo normal de socialização.
- **Análise das causas profundas do trabalho infantil** em relação com o nosso tipo de “desenvolvimento”, com as condições socioeconómicas das famílias, com as características da natureza tecnológica e organizacional das empresas, com os valores e culturas das populações, com as graves

deficiências (em termos quantitativos e qualitativos) não só da rede de instituições de natureza pré-escolar (principalmente nas bolsas de pobreza onde se localizam os estratos socioeconómicos mais baixos), mas também da rede de instituições do próprio sistema educativo, ao nível do ensino básico.

- **Elaboração de um Programa Operacional** que inclui, nomeadamente, medidas concretas e diversificadas que os ministérios responsáveis pela criação do CNCTI se obrigaram a fazer aplicar, em tempo oportuno, e que se destinam, principalmente, a agir sobre três instituições-alvo: a empresa, a família e a escola.
- **Elaboração de um Modelo de Intervenção Estratégica**, (ao nível do concelho e das suas freguesias), que se fundamenta na iniciativa e na liderança dos próprios autarcas, na articulação horizontal dos técnicos dos diferentes departamentos públicos e na dinamização das energias locais.
- **Seleção de um número reduzido de concelhos (11) para uma intervenção-piloto**, durante dois anos, com a aplicação concreta do programa operacional e do modelo de intervenção referidos, e onde se concentram as medidas concretas que cada ministério se obrigou a utilizar, para que, no fim desse período, se possam retirar conclusões aplicáveis aos restantes concelhos em que se verifique incidência do trabalho infantil.

A CNCTI começou, no início de **Janeiro** deste ano, a aplicar o seu plano e o seu **modelo de intervenção em oito dos onze concelhos que haviam sido previamente seleccionados** (Felgueiras, Guimarães, Vila Nova de Famalicão, Lousada, Penafiel, Santo Tirso, Fafe e Vila da Feira) e, embora as fases de intervenção em que estes concelhos se encontram sejam diferentes, já se pode concluir que as reacções obtidas têm, por enquanto, ultrapassado as melhores expectativas.

DGCT ESTUDA NOVAS FORMAS DE TRABALHO

A presença de novas formas de trabalho e actividade nos nossos dias reforça a vulnerabilidade do trabalhador e coloca-o numa posição de precariedade de facto e, por vezes, de direito.

Relativamente a Portugal, urgia recolher informação sobre a emergência, extensão e eventual crescimento da utilização das novas formas de trabalho.

O Gabinete de Sociologia do Trabalho da Direcção-Geral das Condições de Trabalho (DGCT) desenvolveu um projecto de pesquisa, optando por uma análise compreensiva deste fenómeno “extensivo e difuso”.

No âmbito do trabalho empírico foram ouvidas quarenta e cinco empresas localizadas em sete distritos, quinze organizações representativas dos trabalhadores e inspectores do trabalho, procurando encontrar resposta para algumas questões:

- características do conteúdo das novas formas de trabalho;
- impactes nos indivíduos em termos de rendimento, carreira ou forma de estar na actividade de trabalho;
- factores que têm tornado possível esta evolução no conteúdo do trabalho, fragilizando a situação do trabalhador;
- tendências nos tipos de relação de trabalho e nos arranjos contratuais como resultado de condições macro-económicas e de estratégias empresariais.

In MQE Informação

EMPRESAS PRONTAS-A-CRIAR

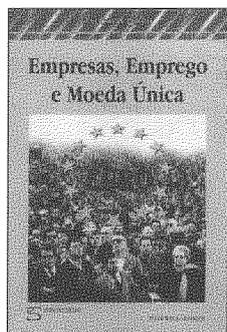
Os números verdes de telefone para apoio à criação de empresas multiplicam-se por todos os Estados Unidos, mas não há praticamente nenhum dos cinquenta Estados que, além deste sistemas de informação, não disponha de um centro de apoio a quem quer começar

uma actividade comercial. Apoiados pela Administração a partir de Washington, os centros de informação e desenvolvimento de projectos tentam responder a quase tudo, ajudam a conseguir empréstimos bancários e a preencher todos os formulários burocráticos.

Em Nova Iorque, por exemplo, o Pace University Small Business Development Center promove, todas as quartas-feiras, uma acção de formação de três horas, ao fim da tarde, para explicar princípios mínimos de gestão, fiscalidade e marketing a quem quer criar uma empresa. Em Charlotte, o Small Business Center promove acções de formação a pedido dos interessados, mas aposta sobretudo numa graduação profissional intermédia entre o fim do liceu e a licenciatura universitária, com a duração de dois anos, vocacionada para a criação de empresas. Tudo isto praticamente gratuito. Mas, para quem quiser avançar rapidamente sem grandes demoras, as coisas não podiam ser mais simples. A ideia é abrir uma pequena fábrica de móveis? Ou uma empresa de computadores? E uma gelataria? Basta ir procurar as pastas, divididas por cores, e cada negócio tem o seu próprio plano de negócios explicando as despesas de que toda a gente se lembra e as outras com que não se conta, qual a legislação a cumprir, quantas autorizações são necessárias, quanto tempo tudo isso vai demorar e quem contactar. Para formação pessoal, há livros, CD-ROM e vídeos com estratégias de negócios, conselhos financeiros e estudos de mercado.

Além disso, os grupos de antigos gestores e os agrupamentos para apoio às minorias étnicas e mulheres são outras duas valiosas fontes de aconselhamento dos novos aventureiros. A boa recepção às pessoas e a sensação de ajuda leva a que muitos negócios acabem mesmo por ir avante. Eillen Joyce, responsável pelo centro de Charlotte, na Carolina do Norte, diz que só na sua pequena cidade (500 mil habitantes...) recebe diariamente 800 chamadas. E o entusiasmo é tanto que “há pessoas que perguntam se podem começar o seu negócio já amanhã...” Mas nem nos Estados Unidos isso é possível e o tempo de maturação é sempre de, pelo menos, seis meses.

In Público



EMPRESAS, EMPREGO E MOEDA ÚNICA

Empresas, Emprego e Moeda Única, da autoria de Avelino Crespo (considerado “o pseudónimo

mais durável e profissional do jornalismo económico português”, na introdução) responde ao bom acolhimento reservado a *Portugal Economia Aberta*, publicado por esta mesma editora há dois anos. Esta obra está dividida em três capítulos de grande actualidade. O primeiro é dedicado aos temas das empresas, emprego e Segurança Social; o segundo, à política, economia e política económica; e o terceiro, a Portugal, à moeda única e ao mundo.

Estes temas são tratados de forma escorreita e agradável de ler, sem contudo prescindir da seriedade e rigor necessários ao tratamento dos mesmos. Isso faz com que a leitura seja de interesse para um público muito vasto, desde o simples curioso pela economia até ao economista profissional.

O Professor Jorge Braga de Macedo, catedrático da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, salienta na introdução a vocação desta obra para servir como texto de apoio no ensino da Economia.

Ficha Técnica

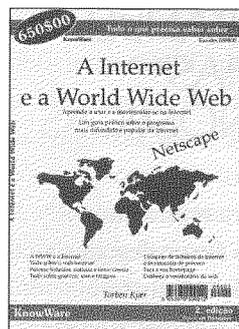
Título: *Empresas, Emprego e Moeda Única*

Autor: Avelino Crespo

Editora: Edições Sílabo

Colecção: Economia e Negócios

À venda nas livrarias



A INTERNET E A WORLD WIDE WEB

A Internet e a World Wide Web é o primeiro livro *knowware* a poder ser lido em Português.

Este livro de 64 páginas

é um guia prático sobre o programa mais difundido e popular da Internet, a *World Wide Web*, explica como e que programas se devem utilizar para se poder beneficiar da Internet.

Mostra também como é que se pode movimentar na *web* e onde se encontram os lugares (*sites*) mais interessantes. Ensina tudo sobre o *web browser*, a enviar correio, procurar ficheiros, ouvir música, ver filmes e a tornar os seus próprios documentos acessíveis para os outros *web*. Possibilita também que o leitor aprenda a fazer a sua *home page* e a ficar familiarizado com o vocabulário da *web*.

Este livro foi concebido para ser lido e compreendido por toda a gente, incluindo os próprios informáticos que encontram muitas dicas e sugestões úteis, sem ter que desperdiçar muito tempo à frente dos complicados e extensos manuais de informática.

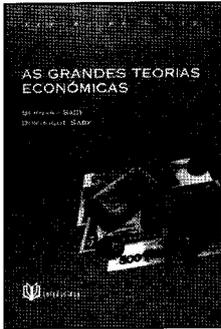
Ficha Técnica

Título: *A Internet e a World Wide Web*

Autor: Torben Kjaer

Editor em Portugal: Pierre A. Larsen, Maria Mendes Larsen

À venda nas livrarias



AS GRANDES TEORIAS ECONÓMICAS

“Esta obra tem como objectivo fazer descobrir aos estudantes as três teorias seguintes: a teoria marxista, a teoria

neoclássica e a teoria keynesiana.

São, do nosso ponto de vista, as três teorias essenciais que servem de referência à maior parte dos economistas. Aceder ao conhecimento destas teorias é indispensável.

Além disso, elas nasceram num contexto histórico particular que convém igualmente conhecer. É importante saber situá-las no tempo e poder inseri-las no movimento histórico do pensamento económico.”

A grande experiência pedagógica dos autores faz do presente manual um verdadeiro “texto de apoio”, imprescindível a alunos e professores e recomendável a todos aqueles que se interessam pela Economia.

Ficha Técnica

Título: *As Grandes Teorias Económicas*

Autor: Bernard Saby e Dominique Saby

Editora: Edições ASA

Colecção: Textos de Apoio

À venda nas livrarias



GERIR EMPRESAS FAMILIARES

A maioria das empresas portuguesas tem uma estrutura accionista de natureza familiar.

As empresas passam de pais para filhos ou outros familiares que têm por missão dar continuidade a projectos económicos saudáveis e bem estruturados.

Com uma visão inovadora, moderna e fresca sobre a estratégia e táticas a utilizar nos processos de gestão muito específicos de uma empresa familiar, este livro fornece indicações em aspectos tão importantes e vitais como:

- Fazer crescer os negócios familiares.
- Decidir se o negócio deve permanecer no âmbito familiar ou abrir o seu capital a terceiros.
- Treinar as novas gerações.
- Gerir adequadamente o processo de sucessão.
- Usar recursos externos de modo adequado.
- Integrar elementos que não pertencem à família nos quadros superiores da empresa.

Ficha Técnica

Título: *Gerir Empresas Familiares*

Autor: Stuart Rock

Editora: Edições CETOP

Colecção: Pensar a Gestão

À venda nas livrarias

INSERÇÃO DE DEFICIENTES NO MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL PROJECTO PORCIDE

APRESENTAÇÃO

O Programa PORCIDE visa promover a integração profissional de vinte deficientes, nos próximos dois anos, por forma a torná-los activos, úteis, rentáveis e economicamente auto-suficientes.

Utiliza para isso toda a tecnologia disponível baseada em teletrabalho e novos esquemas organizacionais que permitam ao deficiente, de um modo fácil, fazer chegar ao mercado os serviços que produz e ao mesmo tempo que haja um retorno das necessidades manifestadas por esse mesmo mercado.

OBJECTIVO DO PROJECTO

O objectivo do projecto será lançar, nos próximos dois anos, vinte deficientes, paraplégicos de nível universitário ou pré-universitário e idade inferior a 40 anos, no mercado de trabalho desenvolvendo serviços nas áreas de:

- Tradução
- Processamento de texto
- Computação Gráfica
- Programação de 4ª Geração
- Trading
- Marketing Directo e Bases de Dados
- Assistência Remota a Computadores
- Consultoria em Gestão e Contabilidade

OBJECTIVOS A ATINGIR

A tecnologia necessária para que tudo isto se torne realidade está hoje disponível, resta o envolvimento e desejo de estudar a forma de criar e desenvolver

um canal de comunicação entre o teletrabalhador deficiente motor, que tem graves dificuldades de deslocação, e o mercado, neste caso as empresas, além de lhe organizar todo o seu processo de trabalho.

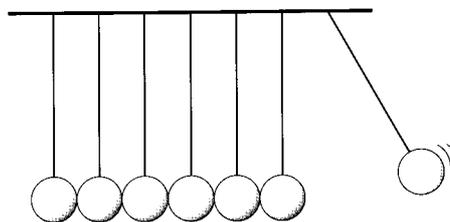
A intenção é tornar este projecto-piloto num ponto de referência e alargar este conceito inovador de trabalho tanto ao mercado nacional como internacional.

PROMOTORES DO PROJECTO

Este projecto, que teve início em 1 de Abril de 1997 e que servirá de experiências-piloto para um futuro projecto de âmbito europeu, conta com a presente participação da TELEMANutenção, Hewlett Packard Portugal (fornecimento de *hardware*), Portugal Telecom (infra-estruturas em telecomunicações), QuatroAP (desenho ergonómico da estação de trabalho) e o apoio do Centro de Reabilitação de Alcoitão.

Para mais informações, contactar:

Ove Sigval Corneliussen
Apartado 117
2780 OEIRAS
Tel.: (01) 441 69 65
Fax: (01) 441 57 67



Possuir Vários “Clientes”, em Detrimento de um só “Patrão”.

O “Trabalhador de Casa” procura quem compre a sua sabedoria e serviços, pois esta é uma das soluções para promover a fuga à insegurança do emprego.

A evolução tecnológica permitiu o aumento da eficácia das organizações, determinou maiores índices de produtividade, permitiu que mais organizações tivessem acesso a mercados extremamente competitivos, desde que possuíssem tecnologia para tal e que a margem de venda do produto final fosse optimamente combinada com uma maior ou menor proporção dos custos inerentes à variabilidade dos gastos em mão-de-obra (o que corresponde a uma flexibilização dos colaboradores e respectivo serviço ou trabalho prestado). Por último, a tecnologia impulsionou a facilidade de comunicar no mundo inteiro,

criando a aproximação dos países e fazendo com que estes incluam nos seus mercados produtos de locais longínquos, desde que sejam competitivos e satisfaçam as necessidades das suas populações. O resultado final desta evolução foi o aumento do consumo, onde todos nós, ou quase todos, consumimos de uma maneira desmedida e onde alguns pensam que muitas das coisas deixam de ser desejadas quando toda a gente já as possui. A Teoria Económica da Escassez de Keynes deixa de ter significado em muitas questões.

As organizações procuram manter-se na nata do negócio. No entanto, ao longo dos tempos rechearam as suas estruturas de colaboradores qualificados e incompetentes. Agora, com um elevado acréscimo da pressão dos concorrentes tecem esforços para desvincular colaboradores. Assim, cada vez mais as pessoas qualificadas e sem emprego procuram ocupações que lhe assegurem a sobrevivência e alguma qualidade de vida.

Ou seja, a realidade compensa-se, pois as organizações dispensam os colaboradores em excesso. Estes, que por sua vez estão mais conhecedores e habilitados em colaboração com as novas tecnologias e pressionados pela ameaça do desemprego, encontram trabalho nos seus lares, prestando serviços que apoiam a vida dos indivíduos e das organizações.

In “Capital Humano”, Mário Henriques

D, R I G I R

EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA TRILÍNGUE Nº 49. NÃO PODE SER VESTIDO SEPARADAMENTE



s e p a r a t a

ACORDO DE CONCERTAÇÃO ESTRATÉGICA

2.^a PARTE

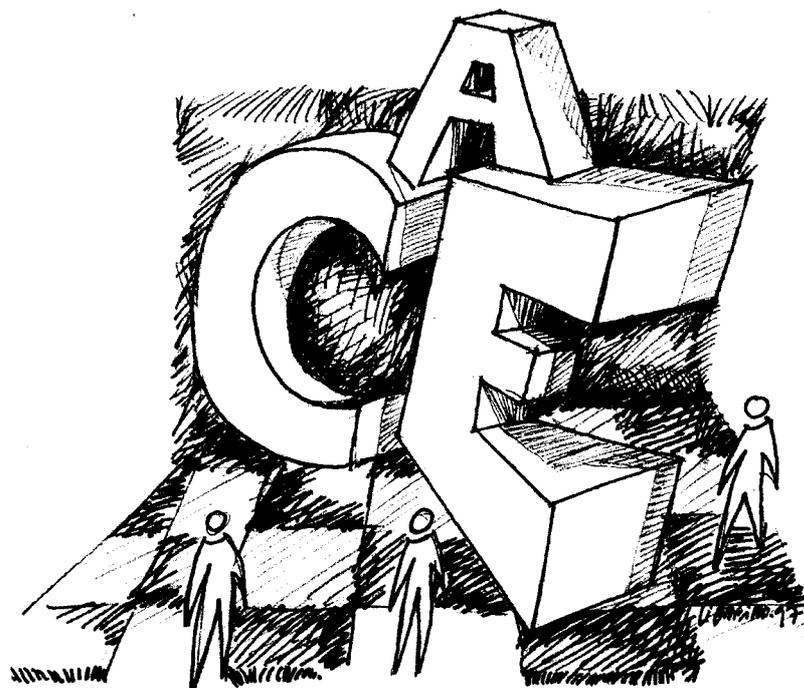
COMPROMISSOS VINCULATIVOS

ECONOMIA E EMPRESAS

A. MEDIDAS

1. Economia com regras claras e eficiente acção reguladora do Estado

- criação de um ambiente empresarial favorável (96/97),
- promoção de um clima económico de efectiva e leal concorrência (96/97),
- avaliação permanente dos custos e oportunidades da globalização (96/99),
- promoção e apoio a investimentos de natureza estruturante (96/99),
- incentivo ao progresso sustentado da produtividade (97/99),
- revisão global e integrada dos sistemas de incentivos,
- desenvolvimento de programas específicos para as reestruturações sectoriais (96/97),



- implementação do quadro de acção para a recuperação de empresas (96/97),
- dinamização efectiva do capital de risco (96/97),
- melhorar o potencial de rendibilidade dos capitais (96/99).

2. Lançamento de programas mobilizadores e acções voluntaristas

- criar um sistema de apoio à internacionalização (96/97),
- dar prioridade à qualidade e à inovação (97),
- promoção de um esforço integrado de desenvolvimento tecnológico (96/97),
- revalorizar as acções de protecção ambiental (96/97),
- melhoria qualitativa sustentada dos recursos humanos (97/99),
- dotar o país de infra-estruturas e de operadores que assegurem uma melhor inserção nas redes de comércio e negócio internacional (97/99).

3. Observatórios sectoriais de conhecimento dos problemas e avaliação de políticas (97)

4. Operacionalização da estratégia de convergência em matéria de tarifas de electricidade

B. PROGRAMAS MOBILIZADORES NACIONAIS

1. Habitação

Combate integrado ao *déficit* habitacional, melhoria da qualidade de vida e reforço da mobilidade geográfica.

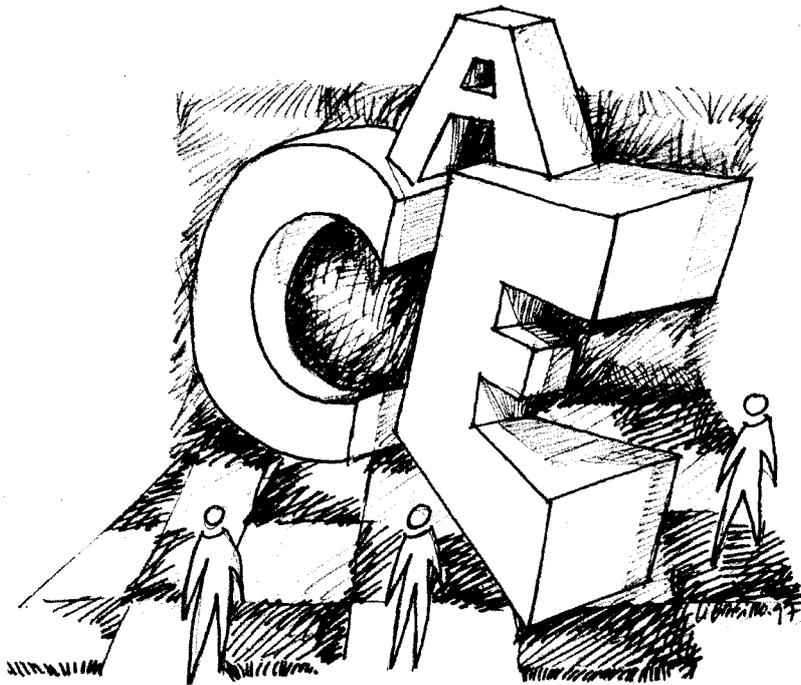
2. Fileira Florestal

Gestão sustentável da floresta assente nos seguintes pressupostos:

- produção de qualidade,
- orientação exportadora,
- protagonismo dos produtores nacionais,
- ajustamento,
- diversificação.

3. Turismo

Consolidar as actividades de turismo enquanto actividades transversais de alcance estratégico.



4. Transportes

A política de transportes nortear-se-á por cinco linhas de força:

- desenvolvimento estratégico das infra-estruturas de transporte,
- reenquadramento legislativo, fiscal e tarifário dos diversos meios de transporte,
- revitalização do caminho de ferro,
- reestruturação institucional do caminho de ferro e da aeronáutica civil, e abertura à participação do sector privado.

C. OBJECTIVOS E MEDIDAS PARA A MODERNIZAÇÃO E COESÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL

Serão definitivas e implementadas as seguintes medidas:

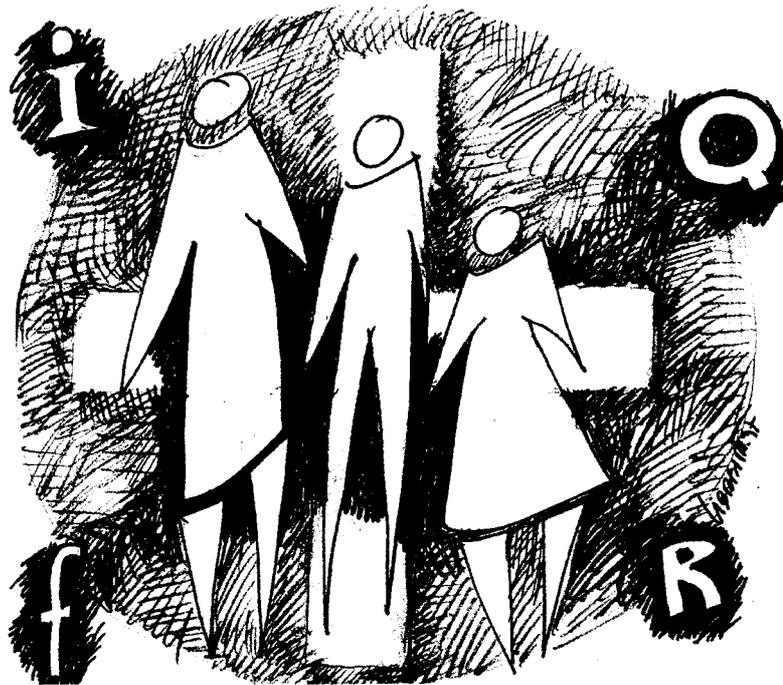
1. Criação dos instrumentos adequados a uma política visando a qualidade do serviço comercial (97/99).
2. Formação inicial e contínua dos trabalhadores (97/99).
3. Desenvolvimento de cursos de pós-graduação em comércio (97/99).

4. Criação de um fundo de apoio aos empresários comerciais (97/99).
5. Medidas de apoio social aos trabalhadores envolvidos nos processos de reestruturação.
6. Criação de um observatório da actividade comercial (97/99).
7. Adopção de medidas e iniciativas legislativas necessárias para eliminar e corrigir práticas discriminatórias (97/99).
8. Reforço do apoio à modernização e inovação no sector, traduzindo-se na revisão do PROCOM (97/99).
9. Regime das quarenta horas semanais.
10. Regulamentação do trabalho a tempo parcial.

D. OBJECTIVOS E MEDIDAS DE POLÍTICA AGRÍCOLA, FLORESTAL, DO DESENVOLVIMENTO RURAL E DAS PESCAS

Distribuem-se pelas seguintes quatro áreas de intervenção:

Área A — Competitividade, emprego, formação profissional, condições de vida e de trabalho.



Área B — Perenidade dos recursos naturais e diversificação de actividades em meio rural.

Área C — Qualidade agro-alimentar, sua fiscalização e controlo.

Área D — Associativismo, transferência de funções e modernização administrativa.

PRODUTIVIDADE, CONDIÇÕES DE TRABALHO E PARTICIPAÇÃO

1. **Negociação colectiva:** promover e incentivar o desenvolvimento da negociação colectiva e renovar os seus conteúdos.
2. **Legislação do trabalho:** análise da legislação vigente e operações legislativas específicas.
3. **Combate ao trabalho ilegal**
4. **Combate ao trabalho infantil**
5. **Combate ao racismo e à xenofobia**
6. **Promover a igualdade de oportunidades**

7. **Inspeção geral do trabalho mais eficaz**

8. **Melhorar a justiça e a administração do trabalho**

9. **Criação de um Fundo de Garantia Salarial,** para antecipar o pagamento aos trabalhadores envolvidos em processos de falência.

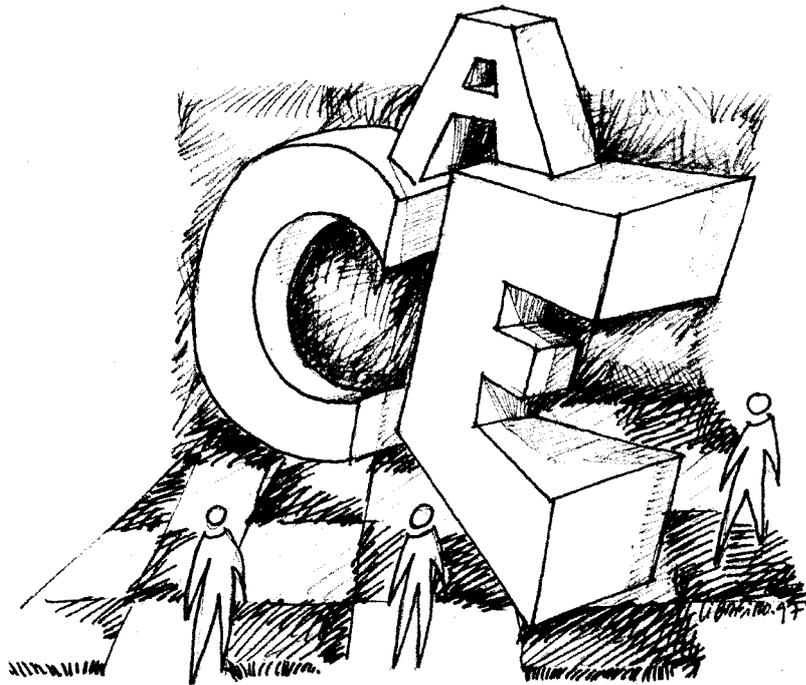
10. **Melhoria sustentada das condições de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho**

11. **Desenvolver outras formas de participação e diálogo social,** nomeadamente no que respeita a políticas económicas e sociais que dizem directamente respeito à vida das empresas e dos trabalhadores.

POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPREGO, EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO

1. **Modernizar com mais criação de emprego**

— desenvolver programas sectoriais para a modernização, a qualificação e o emprego (97/99),



- fomentar relações de cooperação entre empresas, associações patronais e sindicais e instituições de educação e formação (99),
- promover novas profissões em penúria no mercado (96/97),
- apoiar o desenvolvimento de bolsas de emprego (97),
- desenvolver serviços de apoio e consultoria às PME (96/97).

2. Gerir as reestruturações com reconversão profissional e protecção social

- desenvolver, numa óptica de formação ao longo da vida, programas de reconversão e requalificação profissional (97/98),
- estimular a preparação de planos sociais de empresa (97),
- apoiar a consultoria especializada na área da reconversão (97).

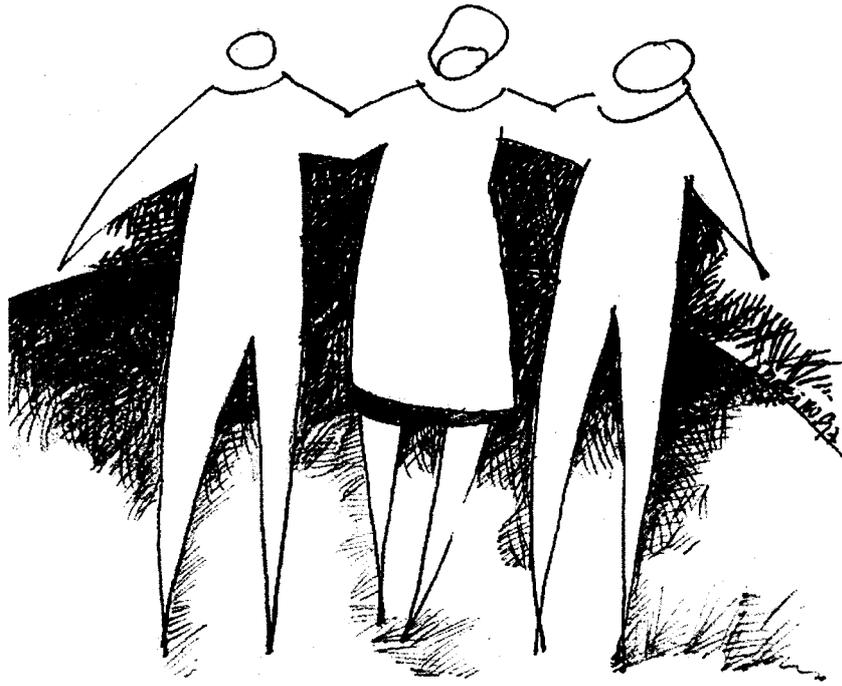
3. Explorar os filões intensivos em emprego promovendo o desenvolvimento a nível local

- identificar e difundir novos perfis profissionais e novas áreas de criação de emprego (98),

- apoiar técnica e financeiramente as iniciativas locais de emprego e a micro-iniciativa empresarial (97),
- valorização das profissões artesanais (97),
- apoiar a criação dos empregos na área da conservação e protecção da natureza (97),
- explorar as potencialidades do sector terciário das PME e do pequeno comércio,
- estimular o desenvolvimento de planos de promoção do emprego (97/98).

4. Reorganizar o funcionamento do mercado de emprego com novas políticas de emprego e formação

- definir uma política de estágios (96/97),
- melhorar os serviços de orientação e apoio à inserção de jovens (97),
- reforçar os programas de formação-emprego (96),
- promover medidas de incentivo à inserção das mulheres (97),
- criar uma rede de orientação profissional (98),
- dinamizar o funcionamento de unidades de inserção na vida activa (96/97),



- melhorar a capacidade de resposta e a eficiência dos serviços públicos de emprego e formação (96/97),
- desenvolver medidas de política activa de emprego para os desempregados, deficientes, sem abrigo e ex-reclusos (96/97),
- rever os incentivos à mobilidade regional e sectorial ligando-os aos objectivos de desenvolvimento regional (97),
- incentivar o trabalho a tempo parcial (97).

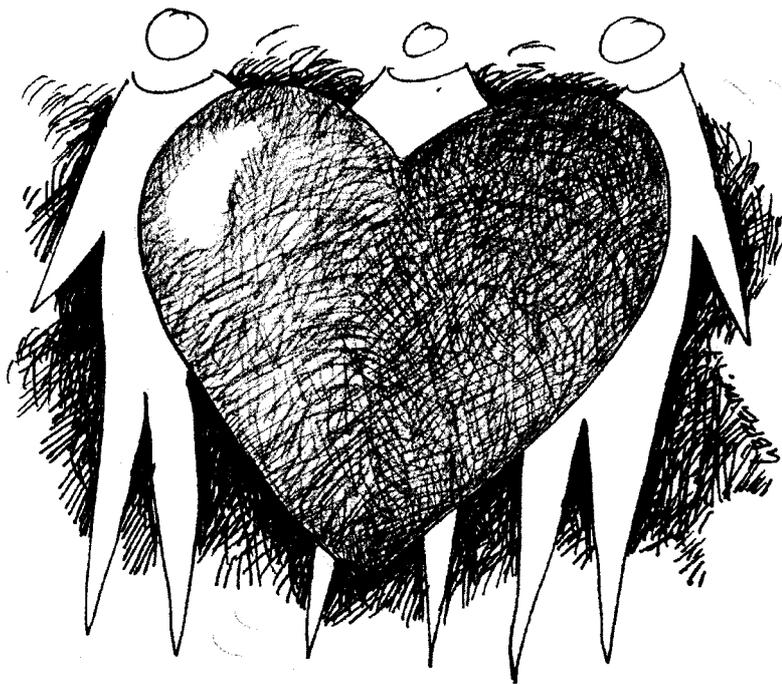
5. Investir na educação para a participação na vida social

- garantir o acesso ao ensino (97/99),
- dotar cada jovem de uma formação qualificante (96/97),
- descentralizar o sistema educativo (97),
- aprofundar a coordenação dos sistemas de educação e de formação (97),
- prevenir e combater o insucesso escolar (96/98),
- prevenir a desistência e o abandono escolar (97/99),
- adoptar medidas estruturantes que promovam uma melhor articulação entre a educação e a vida activa (96/98),

- reforçar as componentes de formação no posto de trabalho no ensino pós-obrigatório (97),
- integrar todas as ofertas de formação ao longo da vida (97/98),
- melhorar a qualidade geral da prestação dos serviços educativos, nomeadamente através da elevação das qualificações científicas ou pedagógicas iniciais dos docentes (97/98),
- alargar o ensino secundário (97/99),
- promover a valorização da formação profissional qualificante (97),
- desenvolver formas de interface entre o ensino superior, o tecido empresarial e a comunidade envolvente (97),
- promover vias adequadas de educação recorrente da população empregada (97/99).

6. Investir na formação profissional e melhorar as qualificações para gerar novas competências e combater a exclusão social

- reorientar a arquitectura do sistema de formação profissional e os seus princípios de financiamento e melhorar a gestão financeira dos apoios à formação profissional (96/97),



- facilitar a utilização dos serviços de telecomunicações,
- introdução, quando apropriadas, de práticas de teletrabalho na administração pública e no sector privado,
- apoiar a reinserção de trabalhadores mais idosos e de deficientes,
- criar uma Comissão Nacional sobre Influência da Sociedade da Informação nas Condições de Trabalho para apresentar relatórios sobre experiências no domínio das novas formas de organização do trabalho e do emprego com o apoio das novas tecnologias de informação (97).

REFORMA DA PROTECÇÃO SOCIAL

A. SEGURANÇA SOCIAL

1. Financiamento do Sistema de Segurança Social

- revisão das bases de incidência da Taxa Social Única (98),
- ajustamento da Taxa Social Única, desde que exista possibilidade de receita (98),

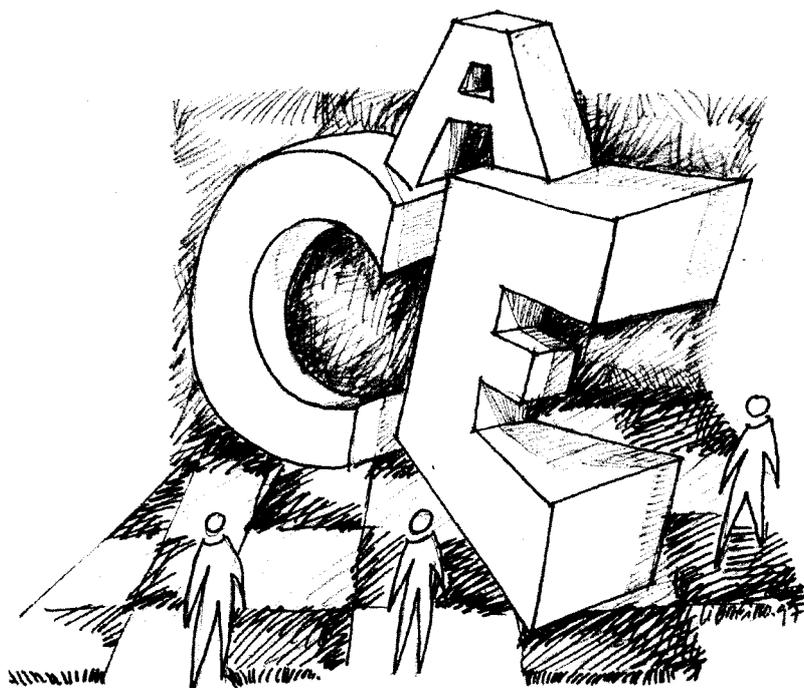
- planeamento dos rendimentos de trabalho (97),
- avaliação custo-eficácia e custo-benefício das medidas activas de emprego (97),
- revisão do financiamento pelas contribuições sociais das políticas activas de emprego (98).

2. Acidentes de trabalho e doenças profissionais

- revisão do regime de reparação dos acidentes de trabalho e doenças profissionais (97),
- avaliação/discussão do papel do sector público e do sector privado (97).

3. Transparência, combate à fraude e à evasão contributiva e inerente revisão de regimes

- aperfeiçoamento do sistema de informação da Segurança Social (97),
- recuperação das dívidas das empresas à Segurança Social (96),
- intensificação da fiscalização do acesso indevido a prestações sociais (96),
- combate à atribuição indevida do subsídio de doença (96),



- fornecimento regular de informação aos Parceiros Sociais (96),
- informação regular sobre os direitos e situação dos contribuintes (98).

4. Melhorar a protecção social no desemprego

- avaliação e revisão do actual sistema de subsídio de desemprego e subsídio social de desemprego (97),
- desburocratização (97),
- favorecer a interrupção do subsídio de desemprego (97),
- tipificar as situações cujas consequências podem figurar processos de redução de efectivos.

5. Selectividade das prestações familiares

- revisão das prestações familiares (97).

6. Reformas antecipadas e pré-reforma

- revisão do regime da reforma antecipada e pré-reforma:

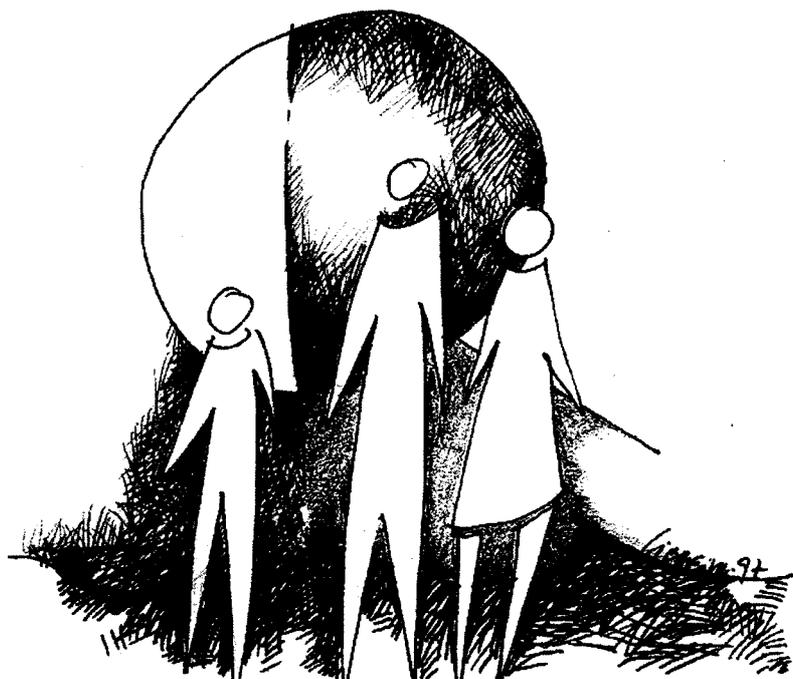
- progressividade da redução de actividade,
- atribuição de pensão reduzida de invalidez,
- rever as condições de antecipação de idade de reforma em certas profissões,
- estudar a redução de taxa de contribuições sobre as pré-reformas.

7. Regimes complementares de Segurança Social

- reforço do segundo pilar da Segurança Social (97),
- revisão do regime dos independentes (97),
- desenvolvimento dos regimes complementares de Segurança Social (97),
- protecção social para os pequenos comerciantes (97).

8. Regimes de contribuição reduzidos

- revisão dos regimes de contribuições reduzidos (97),
- produção de informação pormenorizada sobre estes regimes (97).



9. Pobreza e exclusão social

- articular o rendimento mínimo garantido com as políticas de emprego e qualificação profissional (97),
- programas de combate à exclusão (97).

10. Comunicação à Segurança Social de novas admissões

- revisão do regime de comunicação prévia à Segurança Social de admissão de novos trabalhadores (97).

11. Reforço das formas de participação dos Parceiros Sociais no sistema de Segurança Social

B. SAÚDE

1. Prevenção da doença, protecção e promoção da saúde

- desenvolvimento de campanhas de sensibilização à população e aos grupos de risco (96/99),

- identificação de doenças, rastreio e estudos epidemiológicos (96/99),
- campanhas de educação para a saúde (96/97),
- extensão dos Serviços de Saúde Ocupacional,
- promoção e fiscalização das condições de trabalho (97/98).

2. Desenvolvimento do sistema de saúde

3. Gestão do sistema

- melhorar o funcionamento e aumentar a eficácia dos hospitais e unidades de saúde.

4. Financiamento do sistema

REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA FISCAL

1. Tributação do património

2. Redistribuição da carga fiscal

- progressivo desagravamento da fiscalidade que incide sobre os rendimentos dos trabalhadores por conta de outrem,

- políticas de mais forte apoio à família (97),
- alargamento das bases de tributação (98),
- diminuir a carga fiscal dos contribuintes cumpridores,
- simplificação e celeridade dos reembolsos do IRS.

3. Reforço de competitividade das empresas e do sistema económico

- definição de estímulos à competitividade das empresas e do sistema económico (97),
- política de diminuição progressiva da fiscalidade sobre as pessoas colectivas,
- melhorar o funcionamento do sistema de reembolsos do IVA (97),
- (...)
- sistema extraordinário de incentivos fiscais às pequenas e médias empresas,

4. Luta contra a evasão e a fraude fiscais e aduaneiras

5. Harmonização fiscal comunitária

6. Simplificação de procedimentos e reforço de garantias

- Estatuto do Defensor do Contribuinte (97),
- política de qualidade no atendimento ao público,

- cartão de contribuinte electrónico,
- IRS na Internet.

MODERNIZAÇÃO E REFORMAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1. De carácter geral

- funcionamento da Administração Pública:

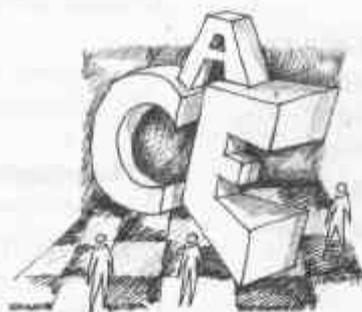
- informação ao cidadão,
- informação ao empresário,
- desburocratizar o funcionamento dos hospitais,
- desburocratizar o funcionamento dos Tribunais de Trabalho,
- aceitação de requerimentos de certidões por fax,
- desburocratizar e simplificar,
- gabinetes de apoio ao utente.

- Obras e concursos.

2. De carácter específico

- Relações cidadão, empresas e Administração:

- revisão e redução das taxas e emolumentos,
- simplificar a utilização de certidões.



MADALENA AVILÉZ

Directora da Oficina Criativa



LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

CENTROS DE EMPREGO



Conte com quem conta consigo



O Programa de Acção Imediata para o Emprego procura, através de várias medidas, dinamizar o funcionamento do mercado de trabalho.

Para atingir este objectivo, a colaboração e o empenhamento das empresas é essencial.

No Instituto do Emprego e Formação Profissional os empresários e as empresas têm uma base de dados à sua disposição, permitindo que encontrem rapidamente a resposta qualificada que procuram.

Conte com quem conta consigo.

Nós contamos com todos na causa de muitos.

Programa de Acção Imediata Para o Emprego



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO PARA A QUALIFICAÇÃO E O EMPREGO

Todos na causa de muitos