

JAN. FEV. 98 • Bimestral • 200,00

ISSN 0911-7154

53

DIRIGIR

revista para chefias

QUALIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO

SEPARATA

Ponto de Convergência
da Prevenção



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu



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

COMUNIDADE EUROPEIA
Fundamental Financeira



S U M Á R I O

EDITORIAL	2
DESTAQUE	
Qualidade e condições de trabalho • Luis Graça	3
No Centro de Saúde da Amora a qualidade é uma festa <i>Madalena Avillez</i>	8
Sistemas da qualidade • Paulo Rato	11
Tome nota	14
HISTÓRIA E CULTURA	
Auto da Barca da Amora	17
GESTÃO	
Qualidade em serviços públicos	21
Prevenção de riscos profissionais <i>António Norberto Rodrigues</i>	25

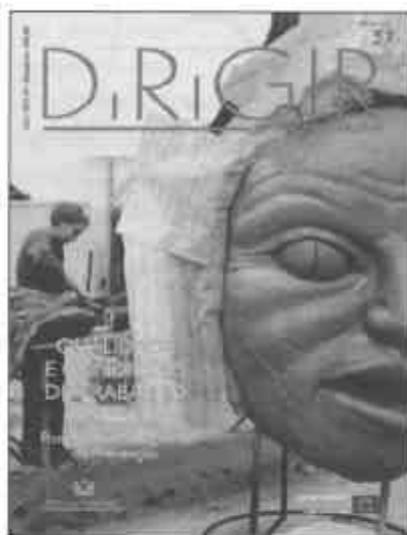


FOTO: JORGE BARRIOS



	28	Sabia que...
	30	Ergonomia e condições de trabalho <i>Anabela Simões; João Reforço; Paula Pires; Dora Ruas</i>
	33	A identificação de tendências através da análise estratégica externa • <i>Jorge Costa</i>
	38	Criar uma empresa — Empreendedor, trabalhador ou génio? <i>J. M. Marques Apolinário</i>
	42	Disse sobre gestão
	43	EUROFLASH
		ASPIRINAS DA ALMA
	44	Os novos mosqueteiros • <i>Albuquerque Tavares</i>
EMPRESA		
Síndrome dos edifícios doentes	46	
SOCIEDADE		
Ritmos do século: o stress <i>Carlos Manuel Magro Anunciação</i>	50	
DESENVOLVIMENTO PESSOAL		
Trabalho e qualidade de vida • <i>J. Godinho Soares</i>	56	
BREVES	60	
CLASSIFICADOS	62	
OPINIÃO DO LEITOR	63	



ASPIRINAS DA ALMA

PROPRIEDADE: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. DIRECTOR: ADELINO PALMA. COORDENADORA: LÍDIA SPENCER BRANCO. CONSELHO EDITORIAL: ADELINO PALMA, ELIZABETE HIRLANDA, HENRIQUE MOTA, JOÃO PALMEIRO, LÍDIA SPENCER BRANCO, MADALENA AVILLEZ, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA. COLABORADORES: ALBUQUERQUE TAVARES, ANABELA SIMÕES, ANTONIO NORBERTO RODRIGUES, CARLOS MANUEL MAGRO ANUNCIACAO, DORA RUAS, J. GODINHO SOARES, J. M. MARQUES APOLINARIO, JOÃO REFORÇO, JORGE COSTA, LUIS GRACA, MADALENA AVILLEZ, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, PAULA PIRES, PAULO RATO. REVISÃO TIPOGRAFICA: PAULO RAMOS CAJA. FOTO DE JORGE BARRIOS. CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: P4 - NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, MARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO BECHINHO, SÉRGIO REBELLO. GRÁFICOS: NUNO GASPAR. APOIO ADMINISTRATIVO: ANA MARIA MELO, ANA MARIA VARELA, ISABEL ALEXANDRA TAVARES. REDACÇÃO E ASSINATURAS: DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL - DIRECÇÃO DAS REVISTAS - TEL: (01) 862967 - EXT: 2320, 2447, 2642 - APARTADO 9236 - 1803 LISBOA CODEX. 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, DATA DE NASCIMENTO, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, EMPRESA ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE, AO APARTADO 9236 - 1803 LISBOA CODEX. NOTADA NO ICS. DEPOSITO LEGAL: N.º 17519/97. ISSN: 0871-7334. OS ARTIGOS ANUNCIADOS 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 INCLUIDA A FONTE E INFORMADA A REVISTA.

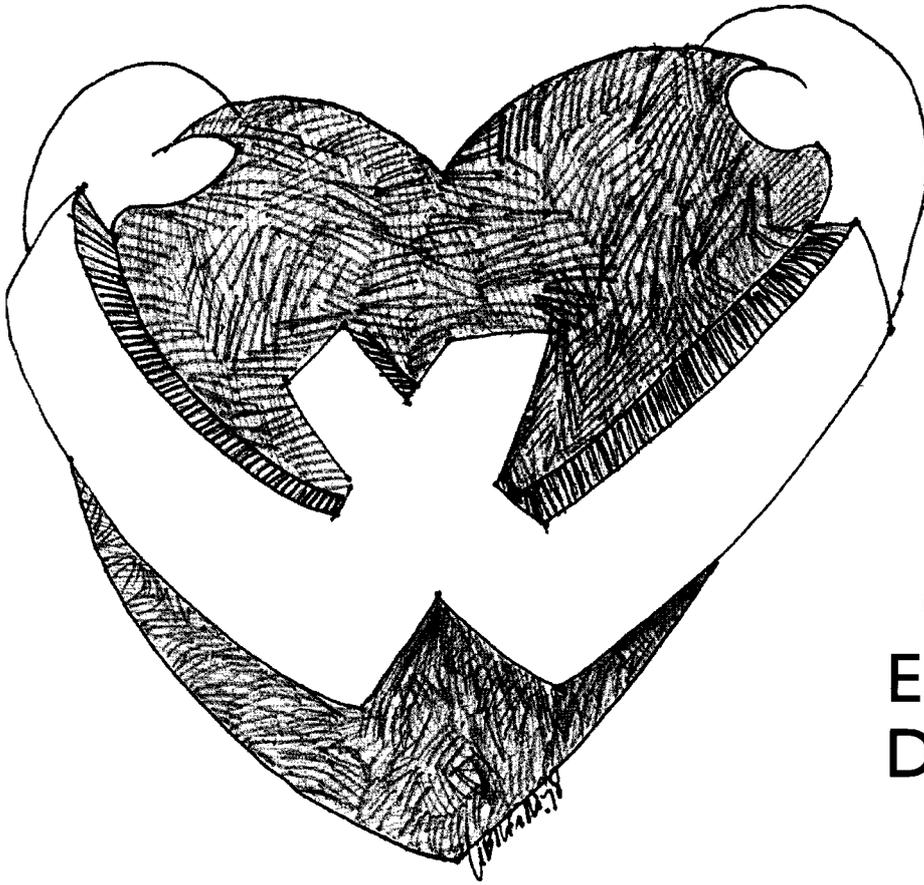
Constituindo missão da DIRIGIR contribuir para a valorização e "crescimento" das pessoas e das organizações através de um melhor desempenho por parte daqueles que têm, aos diferentes níveis, responsabilidades de gestão, importa proporcionar a estes, em cada número publicado, uma informação que seja, tanto quanto possível, rigorosa, objectiva e actualizada, sobre as diferentes áreas que podem, de alguma forma, influenciar ou condicionar a construção do futuro de sucesso, desejado para essas mesmas pessoas e organizações.

Desta vez o destaque vai para a **qualidade e as condições de trabalho**, dois domínios que, em termos conceptuais e também de operacionalização, têm, sem dúvida, vindo a evoluir e a ganhar uma importância e um alcance crescente.

De facto, enquanto a **qualidade** deixou de ser encarada apenas na perspectiva do produto e a visar sobretudo a certificação para passar a ser vista numa **óptica total e com dimensão estratégica**, também relativamente às **condições de trabalho** as atenções deixaram de se concentrar apenas nos riscos profissionais e alargaram-se a **tudo o que diz respeito à adaptação do homem ao trabalho e do trabalho ao homem**, em suma, ao bem-estar não apenas físico, mas igualmente psicológico e social. Por outro lado, quer num quer noutro campo, se foi evoluindo progressivamente de uma actuação estática, com carácter sobretudo curativo e, portanto, sobre os efeitos, para uma **intervenção** bem mais **dinâmica, essencialmente de cariz preventivo** e, por conseguinte, **sobre as causas**, sem falar já do **envolvimento** que deixou também de ser apenas de alguns para passar a ser **de todos os elementos da organização**.

Ao alargar-se o conceito de qualidade ao próprio funcionamento da organização está afinal a entrar-se na própria **qualidade de vida no trabalho** e, portanto, faz todo o sentido o tratamento simultâneo dos dois temas, tal é a ligação que hoje se reconhece existir entre eles.

Adelino Palma



QUALIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO

●
LUÍS GRAÇA

Prof. Universidade Nova de Lisboa,
Escola Nacional de Saúde Pública

○

“Na indústria de moldes,
não podemos dar-nos ao luxo de perder,
para a concorrência, trabalhadores altamente
qualificados, por falta de investimento
nas condições de trabalho.”

*Director de Pessoal,
Grupo empresarial da Região Centro,
cit. por Graça, 1997*

Poucos gestores em Portugal estarão em condições de subscrever as palavras do director de pessoal acima citado. Na voragem dos processos de reestruturação por que estão a passar as nossas empresas, o que menos conta ainda são as pessoas. A palavra de ordem é emagrecer a todo o custo, na mira de rapidamente otimizar a produtividade e a competitividade. A modernização das nossas empresas tem-se feito (ou tentado fazer) por via do *upgrade* tecnológico, com pouco suor mas muito sangue e muitas lágrimas. São os reengenheiros que tomam (ou influenciam) as decisões de investimento. E para os reengenheiros o que conta é o *hardware*. Em plano secundaríssimo, fora das luzes da ribalta, há umas tantas vozes (incómodas) a chamar a atenção para a importância do *software* organizacional, à medida que as empresas são confrontadas com os desafios, as ameaças e as oportunidades da sociedade da informação e da globalização da economia. Finalmente, e à beira do terceiro milénio, estamos bem longe de apostar forte no *humanware* português. As honrosas excepções confirmam a regra geral. Portugal, que se orgulha de estar no pelotão da frente dos Estados membros da UE que estão a cumprir os critérios da convergência monetária, continua a fazer a triste

figura do lanterna vermelha em muitos domínios, a começar pelas estatísticas sociolaborais.

Ainda está, em grande parte, por fazer a ligação entre a qualidade e as condições de trabalho. Não se trata de um discurso miserabilista: é uma questão de evidência empírica. Para fundamentar este ponto de vista, iremos fazer neste artigo uma apresentação sumária de dados recentes.

QUALIDADE, PARA QUE TE QUERO?

Temos em curso um inquérito por questionário postal sobre **política de saúde no local de trabalho**, dirigido à administração ou direcção de topo das 1500 maiores empresas portuguesas do sector produtivo (com 100 ou mais trabalhadores) e dos serviços (com 75 ou mais trabalhadores) (Graça, 1997). A amostra de respondentes ao primeiro *mailing* ($n = 221$) é representativa da população, por sector de actividade. Numa das perguntas, pretendia-se saber se tinham sido feitos **investimentos**, nos últimos cinco anos, a nível de **produtos, processos, instalações e equipamentos**, ou seja, nos componentes materiais do trabalho, e com que **objectivos**. Basicamente, enumeravam-se os seguintes:

- **expansão** (p. ex., aumento da capacidade produtiva, introdução de novos produtos);
- **racionalização** (p. ex., mecanização ou automatização dos processos de fabrico existentes, controlo de qualidade);
- **substituição** (p. ex., de máquinas e equipamentos);
- **melhoria das condições de trabalho em geral** (p. ex., reestruturação do trabalho);
- **melhoria das condições de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho** (abreviadamente, SHST) (p. ex., insonorização de uma oficina, melhoria ergonómica do *layout* de produção, climatização de um escritório);
- outro(s).

A pergunta admitia pelo menos duas respostas (p. ex., racionalização e melhoria das condições de trabalho).

De qualquer modo, é de sublinhar o seguinte paradoxo no conjunto dos resultados preliminares que estão disponíveis (Quadro 1):

- Praticamente todas as empresas fizeram, nos últimos cinco anos, **um ou mais investimentos** a nível dos componentes materiais de trabalho.
- Mais de metade terá inclusive investido na **melhoria das condições de trabalho** em geral.
- Apenas uma cada cinco terá tirado partido do efeito de sinergia desses investimentos na melhoria da **saúde, bem-estar e segurança dos seus colaboradores**; o mesmo é dizer que, no nosso País, se continua a dissociar, na prática, a **melhoria das condições de SHST** dos outros objectivos de gestão (por ex., melhoria da qualidade, da produtividade e da competitividade).

QUADRO 1

Repartição do n.º de empresas por tipo de investimento feito nos últimos cinco anos a nível de componentes materiais de trabalho ($n = 221$)

Objectivo do Investimento	N.º	%
• Expansão	122	55.20
• Racionalização	108	48.90
• Substituição	61	27.60
• Melhoria das condições de trabalho em geral	120	54.30
• Melhoria das condições SHST em particular	47	21.30
• Outros	12	5.40
• Não foram feitos investimentos	1	0.05

Fonte: Graça (1997).

Mais surpreendente ainda, cerca de 95 por cento das empresas tinham serviços de SHST e quase dois terços declararam ter um **sistema de gestão da qualidade, certificado** (30 por cento) ou **não certificado** (44 por cento) (Quadro 2). A certificação da qualidade estava claramente associada ao **sector económico**: ela era muito mais provável nas empresas do sector produtivo do que nos serviços ($p = .0000$, $\phi = .33$). Estava igualmente relacionada com o **sector exportador** ($p = .0000$, $\phi = .36$).

QUADRO 2

Repartição do n.º de empresas
por sistema de gestão da qualidade (n = 221)

Sistema de Gestão da Qualidade	N.º	%
• Sim, e está certificado	63	29.9
• Sim, mas não está certificado	92	43.6
• Não	56	26.5
Total	n = 211	100.0
N/R	10	

Fonte: Graça (1997).

Verificámos igualmente que a certificação da qualidade das empresas portuguesas:

- não implicava necessariamente mudanças substanciais na **organização do trabalho** (p. ex., revalorização do trabalho e do papel do operador);
- era independente da percepção do **grau de modernização tecnológica**;
- e, por fim, não estava relacionada com os **investimentos** feitos nos últimos cinco anos, a nível dos **componentes materiais** de trabalho, visando objectivos de expansão, racionalização, substituição e/ou melhoria das condições de trabalho, em geral, e das condições de SHST, em particular.

Entretanto, menos de 30 por cento das empresas tinha uma atitude proactiva no domínio das condições de SHST e da sua melhoria, ou seja, orientada para os problemas concretos e a sua resolução: 17 por cento assumia-se, claramente e sem complexos, como um *exemplo*; 12 por cento reconhecia ter problemas específicos mas *sabia* como resolvê-los.

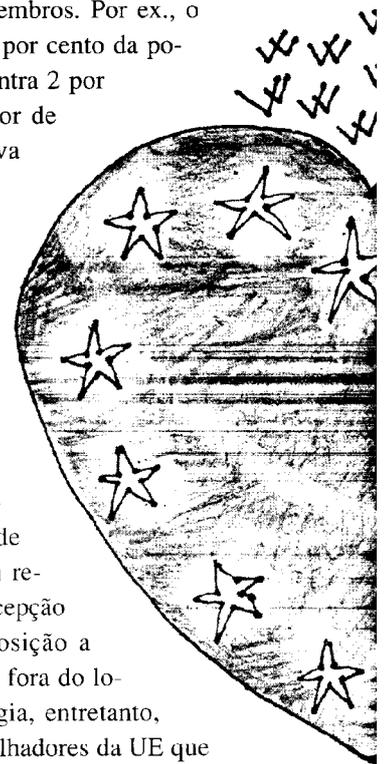
CONDIÇÕES DE TRABALHO: O FOSSO ENTRE PORTUGAL E A UNIÃO EUROPEIA

A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho realizou recentemente o seu segundo inquérito sobre as condições de trabalho nos Estados membros da UE. O trabalho de campo (questionário por entrevista) decorreu entre finais de 1995 e princípios de 1996. Na medida em que estão já disponíveis, em suporte magnético, os dados desagrega-

dos por país, vale a pena fazer uma breve síntese de alguns resultados no que respeita a Portugal e compará-los com o conjunto dos actuais 15 Estados membros da UE (Paoli, 1997).

O tamanho da amostra foi de 15 986 trabalhadores (dos quais mil portugueses), representando o total da população activa comunitária (n = 147 milhões) e incluindo os trabalhadores por conta de outrem (83 por cento) e os independentes (17 por cento). Há que ter em conta, no entanto, as inevitáveis limitações de inquéritos deste tipo, nomeadamente quando se pretende fazer comparações internacionais, devido às **diferenças culturais, institucionais, legais, económicas e sociais** entre Estados membros. Por ex., o sector primário empregava 12 por cento da população activa em Portugal contra 2 por cento no Reino Unido; o sector de serviços na Holanda empregava 72 por cento dos trabalhadores contra 56 por cento no nosso País. Também havia diferenças notórias em relação à dimensão das empresas, as quais nos dispensamos de comentar aqui, por uma questão de economia de análise. No caso português, a percepção dos factores de risco, associados ao ambiente físico de trabalho, não diferia muito em relação à média europeia, com excepção do desconforto térmico (exposição a baixas temperaturas, dentro ou fora do local de trabalho). Portugal surgia, entretanto, com a mais baixa taxa de trabalhadores da UE que usavam equipamento de protecção individual (EPI), a par da Itália (16 por cento). A percentagem mais alta verificava-se na Finlândia (37 por cento) (UE: 25 por cento).

A proporção de trabalhadores portugueses que se consideravam bem informados sobre os riscos no seu local de trabalho era a mais baixa da UE (64 por cento), a seguir aos franceses (60 por cento) (UE: 71 por cento). Onde parece haver diferenças mais notórias é a nível do ambiente psicossocial de trabalho. Por ex., Portugal era o Estado membro em que se trabalhava mais horas por semana (45 horas em média), a seguir à Grécia (46). A média na UE era de 39 horas (36 na Holanda).



O **ritmo de trabalho** em Portugal não se afastava muito da média da UE, em relação à maior parte dos factores que constituem constrangimentos de tempo para os trabalhadores (e que são simultaneamente importantes factores de *stress*). Havia, no entanto, algumas diferenças a sublinhar: (i) a proporção de trabalhadores portugueses com ritmos de trabalho mais elevados era maior (59 por cento) do que na UE (54 por cento); em contrapartida, era menor do que na Finlândia (71 por cento); (ii) em Portugal, havia a maior proporção de trabalhadores, a seguir à Grécia e à Finlândia, com remuneração dependente do ritmo de trabalho ou da produtividade: 22 por cento contra 13 por cento na UE (Grécia, 42 por cento; Finlândia, 25 por cento).

Este último resultado parece vir confirmar a crescente generalização, entre nós, dos **prémios de produção** como parte importante da remuneração do trabalho, nomeadamente no sector industrial, virado para a exportação. Não admira, por isso, que Portugal tivesse a menor proporção de trabalhadores cuja remuneração incluía um salário base fixo (72 por cento), a seguir à Itália (67 por cento).

A nível do **conteúdo do trabalho e da autonomia do trabalhador**, havia igualmente diferenças assinaláveis: por ex., o nosso País tinha, juntamente com a Espanha, a mais baixa percentagem de trabalhadores cujo trabalho envolvia **operações complexas** (38 por cento contra 57 por cento na UE e 74 por cento na Áustria); um terço dos trabalhadores portugueses (34 por cento) estavam sujeitos a **ciclos operatórios curtos** (menos de 10 minutos), uma proporção que era, todavia, inferior à dos Finlandeses (45 por cento) mas superior à dos Luxemburgueses (24 por cento); dois terços dos trabalhadores portugueses (65 por cento) executavam, durante um quarto ou mais do seu tempo de trabalho, **movimentos repetitivos com o braço ou com a mão**, uma percentagem muito superior à da Suécia (43 por cento), embora atrás da Finlândia (79 por cento) e da Grécia (77 por cento).

O trabalhador português também tinha **menos possibilidades de apoio e cooperação, por parte dos seus colegas de trabalho** (74 por cento), do que a generalidade da população activa da UE (83 por cento) (Suécia e Dinamarca, 91 por cento).

Além disso, e tirando o caso da Grécia (com apenas 11 por cento), Portugal era o Estado membro em que

se registava a proporção mais baixa de trabalhadores que usavam computador no local de trabalho (22 por cento contra 55 por cento na Holanda), se bem que essa proporção tivesse quase duplicado em relação ao inquérito de 1991/92 (era então de 12 por cento) (Paoli, 1992).

Os Portugueses foram igualmente os que participaram menos **em acções de formação profissional** durante o ano de 1995 (apenas 13 por cento contra 55 por cento na Holanda e 38 por cento na UE).

No que respeita à **participação e consulta dos trabalhadores**, os resultados referentes a Portugal continuavam a não ser muito lisonjeiros. De facto, os nossos trabalhadores, nos últimos doze meses anteriores à entrevista:

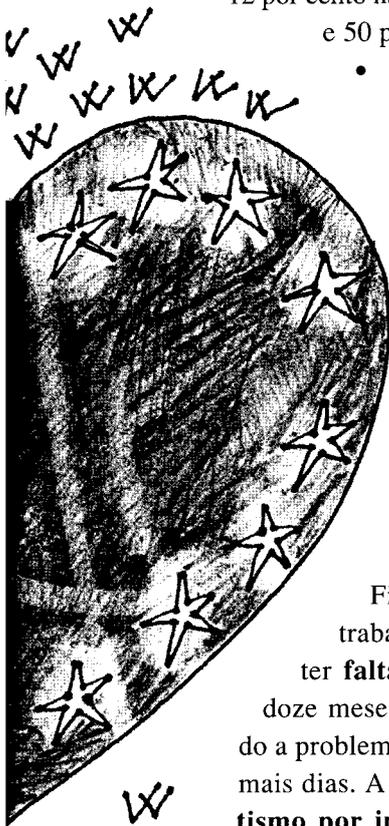
- foram os **menos consultados em relação às mudanças** ocorridas a nível da organização do trabalho e/ou das condições de trabalho (25 por cento contra 45 por cento na UE e 65 por cento na Holanda);
- tiveram menos hipóteses, a seguir aos Espanhóis, de **discutir problemas relacionados com o trabalho**: com os respectivos representantes (p. ex., delegado sindical, representante eleito para a SHST) (13 por cento contra 22 por cento na UE, 12 por cento em Espanha e 37 por cento na Dinamarca); com a sua chefia directa (30 por cento contra 57 por cento na UE, 27 por cento em Espanha e 75 por cento na Finlândia e Suécia); ou com os seus colegas de trabalho (36 por cento contra 68 por cento na UE, 87 por cento na Suécia e 36 por cento em Espanha).

Portugal era também o Estado membro da UE onde seria menos provável um trabalhador ter uma **discussão franca com o seu chefe** acerca do seu desempenho profissional (23 por cento contra 41 por cento na UE e 67 por cento na Finlândia). E, contrariamente ao mito dos brandos costumes, tínhamos o dobro dos trabalhadores (8 por cento contra 4 por cento na UE e 0 por cento na Irlanda) que se queixavam de estar sujeitos a violência física no local de trabalho.



Em relação à autopercepção dos problemas de saúde causados por (ou relacionados com) o trabalho, a amostra portuguesa revelava uma maior prevalência de:

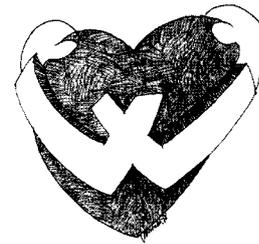
- dores nas costas (39 por cento contra 30 por cento na UE e 13 por cento na Irlanda);
- dores musculares dos membros superiores ou inferiores (31 por cento contra 17 por cento na UE, 37 por cento na Grécia e 6 por cento na Irlanda);
- fadiga geral (28 por cento contra 20 por cento na UE, 5 por cento na Áustria e 57 por cento na Grécia);
 - stress (26 por cento contra 28 por cento na UE, 12 por cento na Irlanda, 38 por cento na Suécia e 50 por cento na Grécia);
 - dores de cabeça (21 por cento contra 13 por cento na UE, 24 por cento na Grécia e 8 por cento na Holanda);
 - problemas de visão (15 por cento contra 9 por cento na UE, 19 por cento na Grécia e 3 por cento na Irlanda);
 - dificuldades respiratórias (8 por cento contra 4 por cento na UE, 14 por cento na Grécia e 2 por cento na Dinamarca, Irlanda e Suécia).



Finalmente, um em cada cinco trabalhadores portugueses declarou ter **faltado ao trabalho**, nos últimos doze meses anteriores à entrevista, devido a problemas de saúde, durante um dia ou mais dias. A proporção mais alta de **absentismo por incapacidade** verificava-se na Áustria (36 por cento), e a mais baixa na Suécia (13 por cento). Portugal e a Holanda registavam, contudo, a mais alta proporção de trabalhadores com **incapacidade de longa duração** (50 ou mais dias de ausência) (4 por cento).

Em conclusão, Portugal está longe de ficar bem na fotografia da grande família dos 15, pelo menos no que diz respeito às condições de trabalho e à sua melhoria. Por outro lado, tudo indica que a maior parte das nossas empresas está a perder uma grande oportunidade para melhorar o **ambiente físico e psicossocial de trabalho**, ao dissociar o binómio qualidade/condições de trabalho. Dá-se mais importância à cer-

tificação da qualidade em si do que à **construção da cultura da qualidade**. Ora, a primeira é sobretudo um processo técnico-burocrático de conformidade com normas internacionais, enquanto a segunda é sobretudo um processo de permanente inovação socio-organizacional. A primeira tem dividendos a curto prazo (quando não é uma mera operação de cosmética ou até de *show-off*); a segunda, é um investimento a longo prazo que requer muito mais *software* e *humanware* do que *hardware*, o mesmo é dizer, suor e talento, coração e neurónios. E sobretudo o **máximo envolvimento** de todos os actores da empresa a todos níveis, do topo à base. É chegada a altura dos gestores portugueses perceberem o sentido etimológico e profundo da palavra **participar**: do latim, *participare*, “tomar parte em, ter papel de actor, compartilhar e repartir”.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GRAÇA, L., *A Promoção da Saúde nos Locais de Trabalho e a Modernização das Empresas Portuguesas*. Projecto de investigação financiado pela JNICT (PCSH/C/SOC/723/93). Resultados preliminares. Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, Escola Nacional de Saúde Pública, 1997.
- PAOLI, P., *First European Survey on the Working Environment (1991-1992)*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (ISBN 92-826-4378-6), 1992.
- PAOLI, P., *Second European Survey on Working Conditions (1996)*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (ISBN 92-828-0552-2, só disponível em disquete), 1997.



Entrevista

NO CENTRO DE SAÚDE DA AMORA, A QUALIDADE É UMA FESTA

●
MADALENA AVILLENZ

Directora da Oficina Criativa;

Membro do Conselho Editorial da DIRIGIR

○

Conheça a experiência única de uma equipa de gestores de um Centro de Saúde que resolve apostar na qualidade e avançar para um modelo holístico de saúde. Se já tinha desistido de alguma vez vir a ser bem atendido num Centro de Saúde, vai criar uma alma nova depois de ler esta entrevista.

DIRIGIR: É pouco vulgar confrontarmo-nos com um serviço preocupado com a qualidade. No Centro de Saúde da Amora, quando se fala em qualidade em que é que se está a pensar?

Mário Durval: Pensar em qualidade significa, em primeiro lugar, pensar nos cidadãos. Para um Centro de Saúde, a responsabilidade que decorre da sua missão de contribuir para o desenvolvimento da saúde da população da área de influência implica tratar como nossos clientes todos os cidadãos. Definimos três linhas de desenvolvimento da qualidade, a saber: cidadão centro da atenção do sistema, Centro de Saúde aberto com participação em todas as estruturas e profissionais de qualidade.

D: Quando iniciaram o processo generalizado de qualidade?

MD: O início do processo coincidiu com a criação do Centro de Saúde da Amora em Junho de 1994, resultante da divisão do Centro de Saúde do Seixal. A direcção que assumiu a gestão do centro, entendeu desafiar os seus profissionais, por um lado, para uma mudança das atitudes, e, por outro, para a criação de uma nova estrutura baseada num modelo holístico de saúde, assente em equipas multidisciplinares autónomas que desenvolvem um trabalho orientado para objectivos definidos em conjunto. Contámos com a adesão de toda a equipa, o que permitiu concluir a elaboração do projecto de mudança/qualidade em Março de 1995.

D: Como é que o projecto foi implementado?

MD: O projecto desenvolveu-se sempre com a participação dos profissionais de todos os grupos e de representantes da comunidade através de grupos de trabalho, reuniões alargadas e seminários realizados fora do local de trabalho. Fomos construindo um edifício teórico que temos vindo a aplicar através da mobilização dos profissionais. Todas as linhas de desenvolvimento fundamentais são produto da reflexão conjunta, bem como a sua aplicação prática.

D: A qualidade quando aplicada a um serviço tem que ser entendida num sentido mais lato do que quando aplicada a um bem. Como é que aferem o nível qualitativo atingido? E como é que evitam subjectividades nessa aferição?

MD: A qualidade é medida, em primeiro lugar, pela satisfação do cliente. Fazemo-lo regularmente através da realização de questionários aos clientes externos e internos. Desenvolvemos ainda um sistema de informação que pretende medir alguma *performance* da gestão de processos e ainda os resultados de alguns deles. É um trabalho muito complexo, que exige um empenhamento muito grande dos profissionais, visto não

existirem muitas experiências nesta área. Algumas das nossas opções são totalmente inovadoras no âmbito de serviços de saúde. Temos também feito avaliações da qualidade das prestações de cuidados em saúde materna e infantil por consulta retrospectiva aos processos.

D: A função qualidade tem um importante papel ao nível da imagem de uma instituição como um Centro de Saúde. Dado que essa imagem é quase 100 por cento transmitida pelas pessoas que estão em contacto com o cliente, que acções desenvolveram no sentido de “mudar atitudes”?

MD: Os seminários de formação já referidos são o principal aporte para a mudança de atitudes. Sabemos, no entanto, que estas mudanças não se fazem de um dia para o outro e só uma continuada política de compromisso explícito com os cidadãos poderá criar e fortalecer os laços de compromisso entre os profissionais e os clientes externos. As Cartas Qualidade explicitando as características da prestação dos serviços estão em vias de ser elaboradas por algumas equipas na sequência de anterior formação. Seleccionámos ainda os processos mais importantes neste contexto e os respectivos gestores, no sentido de definir responsabilidades individualizadas por resultados e não por tarefas, o que faz sentido num trabalho de equipa não hierarquizado.

Definimos diferentes processos:

- o Processo de Desenvolvimento de Saúde e de Doença Crónica Estabilizada, por cuja gestão é responsável a enfermeira;
- o Processo de Doença aguda da responsabilidade do médico;
- o Processo da Informação na equipa por cuja gestão responde o sector administrativo.

Genericamente, estes gestores têm de fazer acontecer as coisas certas no momento certo, independentemente de quem as faz.

Em vários seminários sintetizámos os valores do Centro de Saúde, que divulgámos em pequenos cartões que reproduziam no verso a **política de qualidade**.

D: Quais são as etapas do processo de implementação do Sistema de Qualidade que iniciaram?

MD: Entendemos o processo como um desenvolvimento contínuo. É sempre possível, no entanto, fazer um exercício de divisão em fases:

1. Auscultação de clientes internos e externos.
2. Criação do núcleo de desenvolvimento/qualidade.

3. Desenvolvimento de estratégias de intervenção e elaboração de projectos.
4. Criação de um sistema de informação para a qualidade baseado na auto-avaliação.
5. Aplicação das mudanças estruturais de gestão e organização.
6. Desenvolvimento pessoal e profissional.

D: Foi feito algum levantamento dos principais problemas existentes? Foi possível identificar as variáveis fundamentais para alterar a imagem do serviço prestado?

MD: O levantamento dos problemas foi efectuado por vários métodos e em várias circunstâncias, sendo os mais utilizados os que conduziam a consensos — grupos nominais, *brainstorming*, etc.

Existiam graves problemas de estrutura, como sejam a falta de mais de 50 por cento dos profissionais ou a existência de instalações muito exíguas e degradadas que condicionam comportamentos agressivos, e ainda problemas culturais relacionados com uma experiência de organização tayloriana/burocrática dos serviços, para além do modelo de saúde biomédico, centrado no médico. Algumas variáveis identificadas como condicionantes da satisfação do cliente têm a ver com tempos de espera e de marcação de consultas, atendimento telefónico, etc. A diversificação da oferta de cuidados, no contexto da gestão de processos, foi analisada como essencial para mudar a imagem do serviço, pois desmedicaliza a relação dos cidadãos com o centro e responde de uma forma mais adequada aos cerca de 60 por cento de consultas médicas originadas actualmente por razões de ordem psicossocial.

D: Enquanto gestor de um centro de saúde, considera que a **qualidade** pode ser uma ferramenta de gestão útil? Como a utiliza?

MD: Enquanto gestor, dentro do contexto da nossa administração pública, defino-me sobretudo como “catalizador de vontades”. A qualidade é uma ferramenta que serve estes intentos, quer confrontando os profissionais com os seus êxitos e limitações, quer servindo de baliza para o desenvolvimento da organização e da cultura organizacional.

D: O Sistema de Qualidade exige uma nova filosofia de actuação e gestão que deve envolver todos. Tem sinais de que esta mudança generalizada de atitudes já está a acontecer no Centro de Saúde da Amora?

MD: Apesar das dificuldades passadas no último ano e meio por razões de conjuntura, é possível identificar atitudes diferentes por parte dos profissionais envolvi-

dos, sobretudo em relação à aceitação do trabalho em equipa multidisciplinar, em relação à participação dos cidadãos na vida do Centro de Saúde, em relação ao atendimento mais empático e à definição de compromissos públicos em Cartas Qualidade. Nem todos os profissionais, no entanto, têm o mesmo grau de desenvolvimento neste capítulo de acordo com as características pessoais e experiências profissionais e sociais de cada um.

D: Acha que vão atingir a qualidade tal como a definiram?

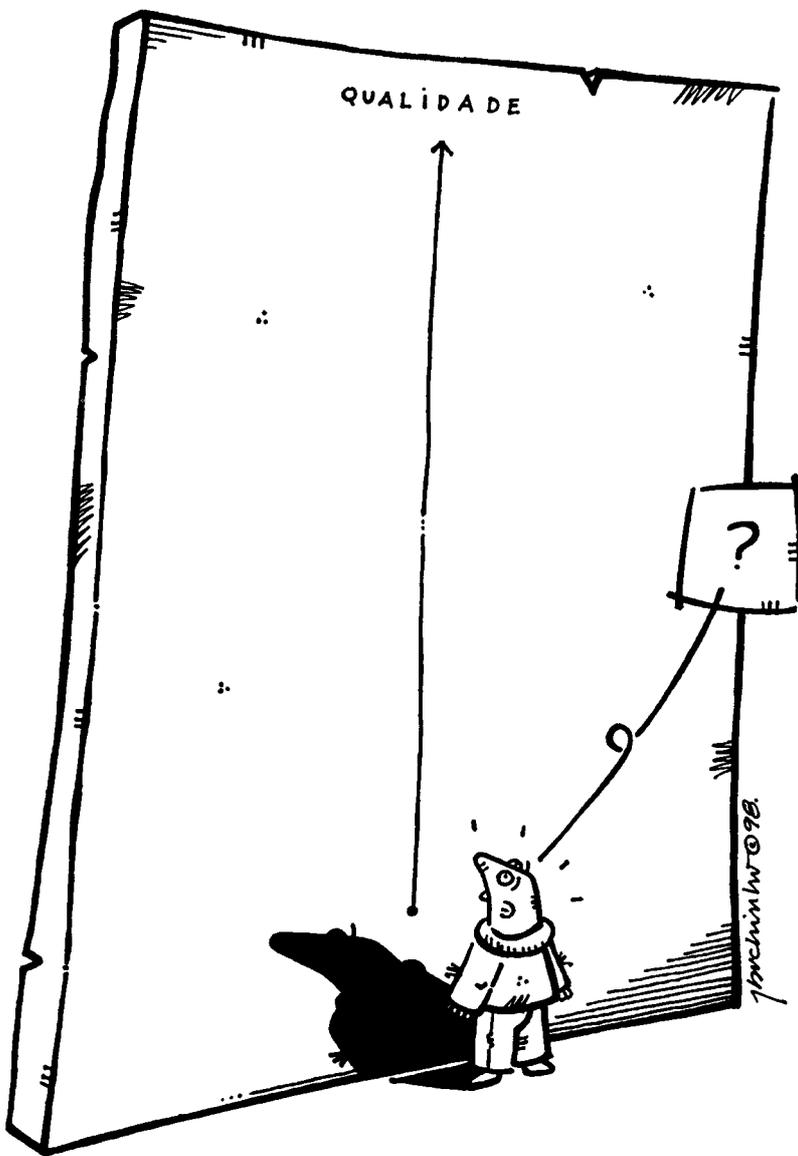
MD: A qualidade é uma busca permanente de melhores resultados e processos, de maior satisfação dos clientes. Diria, por isso, que o melhor termo não será atingir mas integrar-se na perspectiva. Pensamos estar no caminho correcto, independentemente dos avanços e recuos que o processo tem tido.

D: Explique como surge a ideia do *Auto da Barca do Inferno* aplicada à causa da qualidade?

MD: O *Auto da Barca da Amora* foi utilizado como instrumento de mobilização dos profissionais para clarificar os objectivos da mudança e as linhas estratégicas da qualidade para o centro de saúde. Aproveitou potencialidades endógenas identificadas durante as primeiras fases de auscultação dos clientes. Foi possível envolver nesta acção quase 25 por cento dos profissionais desde a concepção e redacção, à representação pública. Para o fazer houve necessidade de transformar as ideias discutidas nos seminários em linguagem teatral, o que implicou uma descodificação e compreensão mais aprofundada dos conceitos.

Este processo faz também parte dos mecanismos de desenvolvimento da auto-estima e da identificação com a organização, em particular quando nos apresentamos face a outros grupos e pessoas exteriores ao Centro de Saúde.





SISTEMAS DA QUALIDADE

PAULO RATO
Consultor PR Consultant



IMPACTE SOBRE AS PESSOAS

Ainda há quem julgue que a qualidade é um luxo das grandes empresas, ou dos países que souberam torná-la parte das suas atitudes e percepções culturais. Um olhar mais atento pelo que se passa pelo Mundo desengana os mais cépticos. A qualidade está ao alcance de todas as organizações, independentemente da sua dimensão, sector de actividade ou da nacionalidade dos seus trabalhadores. Se duvida, veja como uma fábrica de pneus na Turquia pode ter níveis de qualidade que apenas julgávamos possíveis no Japão.

A QUALIDADE PODE SER UMA PAREDE BRANCA

Uma fábrica de pneus na Turquia deve ser, depois de uma esplanada na Sibéria ou de uma sauna no deserto do Saara, dos sítios mais desagradáveis que é possível imaginar para trabalhar. O processo de fabrico passa por misturar, debaixo de altas temperaturas, carbono, óleo e borracha para formar uma pasta negra e mal-cheirosa. O trabalho é ruidoso e repetitivo. O produto final é redondo, negro e, no mínimo, monótono. A fábrica usa, muito provavelmente, maquinaria ultrapassada, e compete no mercado internacional com base em produtos de baixo preço.

Em suma, tudo o que nos habituamos a associar a uma empresa de qualidade, onde seja agradável trabalhar, pura e simplesmente não existe. No entanto, nem sempre o que parece é. Se a fábrica de pneus de que falamos for da Brisa, uma empresa turca sediada em Istambul, que pratica a Gestão pela Qualidade Total e venceu, em 1997, o Prémio Europeu da Qualidade, o caso muda de figura.

Esta fábrica turca, uma das maiores unidades fabris do Mundo no seu sector, com 870 000 metros quadrados, surpreende qualquer visitante desprevenido.

As paredes da Brisa estão pintadas com tinta branca brilhante, adornadas aqui e ali por decoração colocada pelos próprios trabalhadores. As instalações de apoio incluem piscina, ginásio e áreas de lazer, abertas a todos os funcionários e às suas famílias. Ou seja, em vez da esperada fábrica escura com aspecto descuidado, a impressão que fica assemelha-se mais a um restaurante de uma qualquer cadeia internacional de *fast-food*. Um empregado da McDonald's, que definiu a limpeza das instalações como um dos valores-base da sua filosofia de qualidade, não desdenharia trabalhar nesta fábrica de pneus.

No entanto, as coisas nem sempre se passaram desta forma. Em 1988, a Brisa sofreu uma greve de 23 dias e, em 1990, os trabalhadores decidiram paralisar a empresa durante 109 dias.

No processo que levou ao término da greve, e a uma declaração conjunta em que a direcção e os trabalhadores se comprometiam a trabalhar em conjunto para o futuro da empresa, a Brisa convidou sete representantes sindicais, incluindo o presidente do sindicato a nível nacional, a visitar o Japão. Um dos parceiros da empresa, os japoneses da Bridgestone, nunca tinha tido

problemas ou greves em 45 anos de actividade. Quando voltaram desta viagem, gestores e empregados da Brisa tinham descoberto uma nova forma de resolver os seus problemas, enfrentando-os em vez de os deixarem acumular-se.

OS QUATRO PRINCÍPIOS DA MUDANÇA

A partir daqui, a Brisa definiu os quatro princípios fundamentais nos quais se basearia a reorientação da empresa. O **primeiro**, que despoletou todo o processo, foi reconhecer a necessidade de mudança.

O **segundo** princípio foi pautar as relações empregador/empregado pela cooperação, deixando a confrontação que se vivera até essa altura. Segundo o então presidente da empresa, Hazim Katarci, “mudamos a nossa abordagem, atitudes e comportamentos, e conseguimos um novo tipo de relacionamento com os trabalhadores”. A administração organizou reuniões com os trabalhadores, em que a situação da empresa foi explicada em pormenor — quer nos aspectos internos, quer no tocante à concorrência e ao mercado em que a Brisa se insere.

O ponto de viragem foi a redefinição do conceito de posse da empresa. Inicialmente a Brisa era propriedade dos representantes dos accionistas — a administração —, que contratavam os trabalhadores para fazerem o trabalho pretendido. Quando as atitudes mudaram, a empresa passou a ser vista como um bem comum, cujo desenvolvimento era também do interesse de todos.

“Nas reuniões, fosse com gestores, sindicatos ou trabalhadores, toda a gente costumava dizer ‘a empresa isto...’, ‘a empresa aquilo...’, como se a empresa fosse algo de abstracto”, refere Hazim Katarci. A mudança começou precisamente pelo presidente da empresa: “cada vez que uma expressão como ‘a empresa’ era proferida eu interrompia imediatamente, para dizer que ‘a empresa’ não existia. Nós éramos a empresa. Se era necessário fazer algo, tínhamos que ser ‘Nós’, e não ‘a empresa’ a fazê-lo”.

O **terceiro** princípio passou por sensibilizar os trabalhadores para a importância da melhoria contínua, mobilizando-os para procurarem, em conjunto, formas de melhorar a eficácia do seu trabalho. A administração dinamizou a criação de Gupos da Qualidade, em que os trabalhadores de cada área se juntavam para debater novas formas de melhorar a eficácia do seu trabalho.

O enfoque na importância do cliente foi uma das preocupações na melhoria contínua. Mais uma vez, assistiu-se a uma mudança de atitudes em benefício da empresa. O departamento de Qualidade, que anteriormente tinha afixado pela empresa cartazes com o *slogan* “Vamos Mudar”, acompanhou este passo, e o destaque foi dado a um cartaz onde se dizia que “É o cliente que paga o meu salário”.

O **último**, mas não menos importante princípio, foi encorajar a participação total dos colaboradores. Sem a participação de todos, a criação de Grupos da Qualidade teria uma eficácia limitada. Hoje, todos empregados da Brisa estão envolvidos na tomada das decisões que lhes dizem directamente respeito, e as alterações passaram a surgir por consenso.

Com o passar do tempo, os resultados da implementação deste conjunto de princípios tornaram-se evidentes. A diferença, em termos de motivação dos trabalhadores, foi como do dia para a noite. Os grupos de melhoria contínua dão vida à empresa. A medição e controlo periódico dos processos é aguardada com a ansiedade normalmente reservada aos resultados desportivos. O empenho na redução de custos é constante e a todos os níveis da empresa. Por último, a obtenção dos índices máximos de qualidade na produção deixou de ser uma obrigação, passando antes a constituir uma questão de saudável orgulho.

Outra das áreas beneficiadas pela Qualidade Total foi o ambiente e a saúde no trabalho. Se antes a principal preocupação era cumprir a lei, o respeito pelo ambiente é agora algo em que se pensa tendo em vista o bem comum. Não é por acaso que as paredes da fábrica da Brisa são brancas. Normalmente, as fábricas de pneus

têm paredes negras, que permitem disfarçar as impurezas geradas pelo processo de fabrico. No caso da Brisa, as paredes brancas não deixam lugar a meios-termos, e representam o compromisso da empresa em mostrar a eficácia da sua política de segurança ambiental.

Visto no papel, o *Kaizen*, o sistema de que os japoneses são pioneiros, de Gestão pela Qualidade Total, pode parecer frio e pouco humanizado. Na prática, a Brisa é um exemplo de como a autonomia e a responsabilização — o tão em voga *empowerment* —, quando enquadrados nos sistemas do *Kaizen*, podem tornar os trabalhadores mais produtivos e mais envolvidos no seu trabalho.

O exemplo da Brisa dá argumentos aos que defendem que a Gestão pela Qualidade Total é o meio de eleição para tornar competitivas as economias dos países que procuram acompanhar os níveis de desenvolvimento dos EUA e de alguns países europeus.

Com recursos humanos que seriam, à partida, menos qualificados dos que os que se podem encontrar nos EUA, no Reino Unido, em França ou nos países do Norte da Europa, a Brisa conseguiu mobilizar os seus trabalhadores de corpo e alma e tornar-se numa empresa competitiva face a concorrentes de qualquer desses países.

A QUALIDADE E A MUDANÇA DE ATITUDES

A política de qualidade da Brisa teve efeitos significativos sobre as atitudes e comportamentos dos seus trabalhadores. Os princípios-base — autonomia/*empowerment*, responsabilização e envolvimento de todos — são a chave do sucesso desta empresa.

A Mudança Cultural Numa Organização de Qualidade

Antes	Depois
A empresa deve fazer...	“A empresa” não faz nada. NÓS somos a empresa.
A empresa paga-me um salário pelo trabalho pedido. Todos são aumentados no final do ano.	É o cliente, e não o patrão, que paga o meu salário. Quanto mais satisfeito ficar o cliente, mais salvaguardado está o meu salário e o seu crescimento.
As regras existentes são úteis para controlar e melhorar o funcionamento da empresa.	A melhoria surge do debate de ideias e do consenso, não de regras pré-definidas.

Efemérides

Dia Mundial da Paz	1 de Janeiro	Dia Mundial do Escutismo	23 de Abril
Dia Mundial dos Leprosos	Último domingo de Janeiro	Dia Mundial do Animal de Laboratório	24 de Abril
Dia dos Namorados	14 de Fevereiro	Dia da Liberdade	25 de Abril
Dia Europeu da Vítima	22 de Fevereiro	Dia Mundial da Dança	29 de Abril
Dia Internacional da Mulher	8 de Março	Dia da Caritas Portuguesa	Terceiro domingo da Quaresma
Dia da Polícia de Segurança Pública	11 de Março	Dia Internacional do Trabalhador	1 de Maio
Dia Mundial dos Direitos do Consumidor	15 de Março	Dia da Mãe	Primeiro domingo de Maio
Dia do Pai	19 de Março	Dia Mundial da Liberdade de Imprensa	3 de Maio
Dia Mundial da Floresta	21 de Março	Dia Internacional do Sol	3 de Maio
Dia Internacional para a Eliminação da Discriminação Racial	21 de Março	Dia Mundial das Comunicações Sociais	7 de Maio
Dia do Teatro Amador	22 de Março	Dia Mundial da Segurança Social	8 de Maio
Dia Meteorológico Mundial	23 de Março	Dia da Europa	9 de Maio
Dia do Estudante	24 de Março	Dia Mundial do Enfermeiro	12 de Maio
Dia do Livro Português	26 de Março	Dia Missionário dos Doentes	14 de Maio
Dia Mundial do Teatro	27 de Março	Dia das Letras Galegas	17 de Maio
Dia Nacional do Dador de Sangue	27 de Março	Dia Mundial das Telecomunicações	17 de Maio
Dia Nacional dos Centros Históricos	28 de Março	Dia Internacional dos Museus	18 de Maio
Dia Mundial da Juventude	29 de Março	Dia do Turismo	22 de Maio
Dia das Mentiras	1 de Abril	Dia do Autor Português	22 de Maio
Dia Internacional do Livro Infantil	2 de Abril	Dia Nacional do Alfaiate	(Último domingo de Maio) 28 de Maio
Dia Mundial da Saúde	7 de Abril	Dia Nacional do Bombeiro	(Último domingo de Maio) 28 de Maio
Dia Mundial da Optometria	7 de Abril	Dia Nacional da Energia	29 de Maio
Dia Nacional dos Moínhos	7 de Abril	Dia Mundial sem Tabaco	31 de Maio
Dia do Combatente	9 de Abril	Dia Nacional do Folclore	(Último domingo de Maio)
Dia do Cosmonauta	12 de Abril	Dia Mundial da Criança	1 de Junho
Dia Mundial da Oração pelas Vocações	16 de Abril	Dia da UE	2 de Junho
Dia Mundial da Hemofilia	17 de Abril	Dia Internacional das Crianças Inocentes Vítimas de Agressão	4 de Junho
Dia Internacional dos Monumentos e dos Sítios	18 de Abril	Dia Mundial do Ambiente	5 de Junho
Dia do Índio	19 de Abril	Dia de Portugal, de Camões e das Comunidades Portuguesas	10 de Junho
Dia do Turista	20 de Abril	Dia Mundial de Luta contra a Seca e Despovoamento	17 de Junho
Dia da Terra	22 de Abril	Dia Nacional do Ardina	(Domingo imediato) 21 de Junho
Dia da Comunidade Luso-Brasileira	22 de Abril	Dia do Relógio do Sol	21 de Junho
Dia Mundial do Livro e dos Direitos de Autor (instituído pela UNESCO em 16/11/95)	23 de Abril		

Nota

Dia Nacional do Engenheiro	24 de Junho	Dia da Infância	3 de Outubro
Dia Mundial do Cigano	24 de Junho	Dia da Implantação da República em Portugal	3 de Outubro
Dia Mundial dos Discos Voadores	24 de Junho	Dia Nacional dos Castelos	7 de Outubro
Dia Internacional Contra a Droga	26 de Junho	Dia da União Postal Universal (ou Dia Mundial dos Correios)	9 de Outubro
Dia Olímpico	27 de Junho	Dia Mundial para a Prevenção dos Desastres Naturais	12 de Outubro
Dia Nacional do Guarda Prisional	27 de Junho	Dia Mundial da Normalização	14 de Outubro
Dia do Seguro	27 de Junho	Dia Mundial da Bengala Branca	15 de Outubro
Dia do Enfermeiro	30 de Junho	Dia Mundial da Alimentação	16 de Outubro
Dia Mundial da Arquitectura	30 de Junho	Dia Mundial para a Erradicação da Pobreza e dos Sem Abrigo	17 de Outubro
Dia Mundial da Cooperação	Primeiro Sábado de Julho	Dia Mundial das Missões	Penúltimo domingo de Outubro
Dia Mundial do Salvamento	Primeiro Domingo de Julho	Dia das Nações Unidas	24 de Outubro
Dia Nacional do Arquitecto	1 de Julho	Dia Nacional da Desburocratização	Última quinta-feira de Outubro
Dia das Bibliotecas	1 de Julho	Dia dos Jornalistas pela Paz	27 de Outubro
Dia da Mulher Portuguesa	1 de Julho	Dia Mundial da Terceira Idade	28 de Outubro
Dia da Região e das Comunidades Madeirenses	1 de Julho	Dia Mundial da Poupança	31 de Outubro
Dia da Força Aérea Portuguesa	1 de Julho	Dia de Todos-os-Santos	1 de Novembro
Dia da Marinha Portuguesa	8 de Julho	Dia de Finados	2 de Novembro
Dia do Agricultor	13 de Julho	Dia do Futebol Profissional	7 de Novembro
Dia do Exército Português	25 de Julho	Dia de S. Martinho	11 de Novembro
Dia dos Avós	26 de Julho	Dia Mundial da Diabetes	14 de Novembro
Dia Mundial do Canhoto	13 de Agosto	Dia do Comerciante	16 de Novembro
Dia da Namíbia	26 de Agosto	Dia Mundial do Não Fumador	17 de Novembro
Dia Mundial da Alfabetização	8 de Setembro	Dia Internacional da Saudação	21 de Novembro
Dia Internacional de Solidariedade com os Jornalistas	8 de Setembro	Dia Mundial da Sida	1 de Dezembro
Dia Mundial da Doença de Alzheimer	21 de Setembro	Dia da Restauração	1 de Dezembro
Dia Mundial do Turismo	27 de Setembro	Dia Mundial dos Deficientes (proclamado em Outubro/92)	3 de Dezembro
Dia Mundial do Mar	Última semana de Setembro (cabendo aos Governos de cada país a escolha da data exacta para as comemorações)	Dia Mundial do Voluntariado	5 de Dezembro
Dia Mundial da Música	1 de Outubro	Dia Nacional do Deficiente	9 de Dezembro
Dia Mundial da Água	1 de Outubro	Dia da Declaração Universal dos Direitos do Homem	10 de Dezembro
Dia Internacional do Idoso	1 de Outubro	Dia de Natal	25 de Dezembro
Dia Mundial dos Professores	4 de Outubro		
Dia Mundial do Animal	4 de Outubro		
Dia Mundial do Habitat	Primeira segunda-feira de Outubro		

In Agência LUSA



O Auto da Barca da Amora foi utilizado como instrumento de mobilização dos profissionais para clarificar os objectivos da mudança e as linhas estratégicas da qualidade para o Centro de Saúde.

AUTO DA BARCA DA AMORA

A acção passa-se numa sala de congressos. Na mesa vários oradores não sabem literalmente nada do que se vai passar, excepto o director do Centro de Saúde da Amora.

O DIRECTOR DO CENTRO DE SAÚDE — *(Vai para a tribuna de apresentação de comunicações, quando chegar a sua altura, vestido com blazer azul e gravata de brasão e apresenta-se.)*

Sou o director de Centro de Saúde de Amora. O trabalho que ides apreciar é um trabalho colectivo de muitos dos profissionais do Centro de Saúde. Pretendemos aqui mostrar o esforço que estamos a desenvolver para mudar o nosso Centro de Saúde. Nunca é possível transmitir toda a riqueza de uma experiência numa curta intervenção, mas vamos tentar torná-la o mais viva possível. *(Bate as palmas e grita para fora.)* Tragam as barcas! *(Entram as duas barcas, uma cor de chamas e a outra azul celestial, que são colocadas na frente do auditório.)*

Vimos falar de mudança,
Doutra maneira de estar.
Trazemos conosco a esperança
E a vontade de mudar.

Mas perguntais com razão:
Qual mudança de caminho?
Com gravata de brasão
E casaco de "Betinho"?
Sem resposta não ficais,
E vou dá-la mesmo agora.
Não consigo esperar mais
Vou deitar a roupa fora!
Não vos assusteis, porém,
Que o despir ao fim ao cabo,
Apenas transforma alguém
De Director em Diabo.

NARRADOR (voz off) — *(Enquanto o director se despe e se transforma em Diabo.)*

Eis que chegou a hora!
Vinde todos ouvir, atentos estejam,
Que antes de irdes embora
Tereis que vos decidir.
Na vossa frente a barca:
De um lado o DIABO,
Do outro lado o ANJO...
Que um sem o outro
Não valem nada.

Mas há que escolher a rota.
Dum lado a fera encarnada,
O chifrudo e suas manhas,
O caminho da derrota.
Do outro, uma nova estrada,
'ma caminhada tamanha,
Prazer que não mais se esgota.

NARRADOR (voz off) — *(Entram as Instalações Físicas, figura fisicamente destrozada, com fato do “irmão mais novo” roto e com alguns remendos. Caminha com dificuldade, coxeando. Apoia-se numa muleta e leva um desentupidor com o qual se desentope.)*

Que apertado me sinto.
Louvores a BELZEBU!
Tenho fundilhos no cu,
Tenho que apertar o cinto.
Dei um tombo nas escadas...
Samicas de caganeira...
Dê-me mas é largueira
Deixem-se de marmeladas!

DIABO — *(Dirigindo-se a pessoa na plateia.)*

Esta barca é do barqueiro.
Olhai, vossa senhoria,
Com um palpito certoiro
Em que lado as poria?

DIABO — *(Continua, dirigindo-se às Instalações Físicas, após a resposta da plateia, e levando-as para a barca.)*

Ora entra, entra cá...
Louvores a Berzebu!
Para o inferno, oulá,
Vamos azinha, eu e tu.
Pelo que fizeste lá
Só levas... chutos no cu.

(As Instalações deixam-se arrastar, um pouco contrariadas e esboçando um gesto de ir para a barca do Céu.)

ANJO — *(Face ao gesto das Instalações de se lhe dirigirem.)*

Se tu andaras direito
O chifrudo era escusado.
Ele anda a cativar votos
Tal como um deputado.

NARRADOR (voz off) — *(Entram os Utentes Sem Médico de Família, prisioneiro com dois letreiros em sandwich — condenado sem culpa e sem médico de família.)*

Prisioneiro sou! Excomungado!
Sem ter médico que me ajude
A manter minha saúde
Sorte a que fui condenado!
Porquê esta situação?
Não há médicos p'ra nos dar?
Teremos que sempre penar
Sem vislumbrar solução?

DIABO — *(Dirigindo-se a pessoa na plateia.)*

Esta barca é do barqueiro.
Olhai, vossa senhoria,
Com um palpito certoiro
Em que lado os poria?

DIABO — *(Continua, dirigindo-se aos Utentes sem Médico de Família, após a resposta da plateia, e levando-os para a barca.)*

Ora entra, entra cá...
Louvores a Berzebu!
Para o inferno, oulá,
Vamos azinha, eu e tu.
Pelo que fizeste lá
Só levas... chutos no cu.

(Os Utentes sem Médico de Família deixam-se arrastar, um pouco contrariados, e esboçando um gesto de ir para a barca do Céu.)

ANJO — *(Face ao gesto dos Utentes sem Médico de Família de se lhe dirigirem.)*

Se tu andaras direito
O chifrudo era escusado.
Ele anda a cativar votos
Tal como um deputado.

NARRADOR (voz off) — *(Entra a Cordialidade, duas meninas de tótôs vaporosas e felizes, com um cesto de flores e um letreiro de identificação, uma mais magra e outra mais roliça.)*

Não se embarca tirania
Neste batel divinal.
Mas embarca-se alegria
E montões de simpatia
P'ra que nada corra mal.
Vamos, então, sem demora,
Na maneira de atender,
Par' o cidadão satisfazer
Mudar o estilo da AMORA!

DIABO — *(Dirigindo-se a pessoa na plateia.)*

Esta barca é do barqueiro.
Olhai, vossa senhoria,
Com um palpito certoiro
Em que lado a poria?

ANJO — *(Dirigindo-se à Cordialidade e levando-a para a barca após a resposta.)*

Vem pr'aqui, ó companheiro,
Mereces cá um lugar.
P'ra seguir neste cruzeiro
Precisas de batalhar.
Tens que ser aventureiro
Para ver a luz brilhar!

(O Anjo dirige-se à plateia e tenta conquistar algumas almas para o seu lado, levantando-os e embarcando-os com a Cordialidade.)

E vós porque hesitais?
 Não quereis vir por acaso?
 Ai sentados, passais
 O risco de, num atraso,
 Ir parar por distração
 Às profundas infernais.

NARRADOR (voz off) — *(Entra a Burocracia, senhora de grandes dimensões, toda emplumada e afectada. O vestido vem completamente coberto de formulários e impressos.)*

Vem D. Burocracia
 Úfana, inchada e gorda.
 Não há melga que lhe morda,
 Mantém a sua alegria.
 Para tudo complicar
 Muito tempo faz perder,
 Assinaturas fazer...
 Que mais há a esperar?!

NARRADOR (voz off) — *(Entra o Poder Burocrático, filão de traje de gala com uma estatura pequena, muito de preferência. Entra inchado, apesar da sua figura de pequena porte. Junta-se à D. Burocracia e dá-lhe o braço.)*

Senhor Poder Burocrático
 Vem agora de anemão:
 Não perase, execute, aguarde!
 O Poder é pragmático
 Muito gosta de mandar!
 Filho de grande alevossa!
 Neto de cugarrinhosa
 Vamos com ele acabar!

DIABO — *(Dirigindo-se a pessoa na plateia.)*

Esta barca é do barqueiro.
 Olhai, vossa senhoria,
 Com um palpite certo
 Em que lado os poria?

DIABO — *(Continua, dirigindo-se à Burocracia e ao Poder Burocrático, após a resposta da plateia, e levando-os para a barca.)*

Ora entra, entra cá...
 Louvares a Berzebu!
 Para o inferno, oulá,
 Vamos azinha, eu e tu
 Poço que fizeste lá
 Só levas... chutos no cu

(A Burocracia e o Poder Burocrático deixam-se arrastar, um pouco contrariados, e esboçando um gesto de ir para a barca do Céu.)

ANJO — *(Faz o gesto da Burocracia e do Poder Burocrático de se lhe dirigirem.)*

Se tu andaras, direito
 O chifrido era escusado.
 Ele anda a cultivar vótes
 Tal como um deputado.

BUROCRACIA — *(Desanimada, face à perspectiva de embarcar na barca do Inferno, de braço dado com o Poder Burocrático.)*

E agora, o que é que vamos fazer?

PODER BUROCRÁTICO — *(Mantendo a arrogância.)*

Talvez... Poder!!

NARRADOR (voz off) — *(Entra a Informatização, figura com um ecrã de monitor e um rato de peluche pendurado pelo rabo.)*

Mas que grande modernice
 Nos havia de calhar:
 Botões, que grande chatice...
 Díficeis de manobrar
 Não sejas doido afinal.
 Mas que grande patetice,
 É tão fácil trabalhar,
 Não penses que é tolice.

Tudo o que quiseres saber
 Com esforço bem pequeno,
 Mui rápido vais obter.
 Que trabalho tão sereno.
 Algum tempo vais ganhar.
 Feliz, podes descansar,
 Noutras áreas investir.
 Melhor será o porvir!

DIABO — *(Dirigindo-se a pessoa na plateia.)*

Esta barca é do barqueiro.
 Olhai, vossa senhoria,
 Com um palpite certo
 Em que lado a poria?

ANJO — *(Dirigindo-se à Informatização, após a resposta da plateia, e levando-a para a barca.)*

Vem pr'aqui, ó companheiro,
 Mereces cá um lugar.
 P'ra seguir neste cruzeiro.
 Precisas de batalhar.
 Tens que ser aventureiro
 Para ver a luz brilhar!

(O Anjo dirige-se à plateia e tenta conquistar algumas almas para o seu lado, levantando-os e embarcando-os com a Informatização.)

E vós porque hesitais?
 Não quereis vir por acaso?
 Ai sentados, passais
 O risco de, num atraso,
 Ir parar por distração
 Às profundas infernais

PERGUNTE
 AO CHEFE

NARRADOR (voz off) — *(Entra o Trabalho em Equipa, figuras identificadas com os três elementos da equipa nuclear de saúde.)*

Ora entrai, entrai aqui!
Em conjunto trabalhar...
Mil erros há que sanar!
Isolado me senti
Quando laborava só
O trabalho não rendia
Todo o tempo se esvaía,
Cansado... metia dó!

Vamos todos em conjunto
Os cuidados melhorar,
Com as gentes trabalhar.
Ponderai bem neste assunto...

DIABO — *(Dirigindo-se a pessoa na plateia.)*

Esta barca é do barqueiro,
Olhai, vossa senhoria,
Com um palpite certo
Em que lado o poria?

ANJO — *(Dirigindo-se ao Trabalho em Equipa após a resposta da plateia, e levando-o para a barca.)*

Vem pr'aqui, ó companheiro,
Mercedes cá um lugar
P'ra seguir neste cruzeiro
Precisas de batalhar,
Tens que ser aventureiro
Para ver a luz brilhar!

(O Anjo dirige-se à plateia e tenta conquistar algumas almas para o seu lado, levantando-os e embarcando-os com o Trabalho em Equipa.)

E vós porque hesitais?
Não quereis vir por acaso?
Al sentados, passais
O risco de, num atraso,
Ir parar por distração
Às profundas infernais.

NARRADOR (voz off) — *(Entram os Profissionais Pouco Críticos, figura vestida de cinzento, com óculos escuros, com mangas de alpaca e com letrreiro que diz "Pergunte ao Chefe")*

Instalado, acomodado,
Importante é não falar,
Nem em muito me empenhar,
Nunca fico incomodado,
O chefe não se contesta,
Respeitamos o que diz
E com o trabalho que fiz
Tranquilo durmo a sesta.

PROFISSIONAIS POUCO CRÍTICOS — *(Durante a voz do narrador vão lançando pequenas frases.)*

Não me comprometa...
Pergunte ao chefe...
Não me pagam p'ra pensar...
Esse assunto não é comigo...

DIABO — *(Dirigindo-se a pessoa na plateia.)*

Esta barca é do barqueiro,
Olhai, vossa senhoria,
Com um palpite certo
Em que lado os poria?

DIABO — *(Contígua, dirigindo-se aos Profissionais Pouco Críticos, após a resposta da plateia, e levando-os para a barca.)*

Ora entra, entra cá...
Louvores a Berzebu!
Para o inferno, outá,
Vamos azinha, eu e tu,
Pelo que fizeste lá
Só levas... chutos no ca.

(Os Profissionais Pouco Críticos deixam-se arrastar, um pouco contrariados, e esboçando um gesto de ir para a barca do Céu.)

ANJO — *(Face ao gesto dos Profissionais Pouco Críticos de se lhe dirigirem.)*

Se tu ditas direito
O chifrido era esusado,
Ele anda a gativar votos
Tal como um deputado.

NARRADOR (voz off) — *(Entra a Auto-avaliação, figura de mulher bonita, olhando-se ao espelho e, com um ar vaidoso, penteia-se.)*

Espelho, espelho meu,
Diz-me sem demora:
Há alguém melhor que eu
Na saúde da Amora?

(Entra uma nova figura de mulher, também interessante do ponto de vista estético, mas mais simples e que lhe vai afastar o pente e ajeta-lhe o cabelo com a mão.)

Acalma-te, ó companheiro,
Seres assim tão vaidoso,
Não te vai trazer dinheiro,
Não sejas tão presunçoso,

Quando juntos discutimos
A nossa actuação,
Ficaremos surpreendidos
No fim da avaliação,
Vamos erros corrigir
No que estamos a fazer,
Para melhor garantir
Saúde que qu'remos ter.

PERGUNTI
AO CHEFE

DIABO — *(Dirigindo-se a pessoa na plateia.)*

Esta barca é do barqueiro.
Olhai, vossa senhoria,
Com um papíe certoiro
Em que lado a poria?

ANJO — *(Dirigindo-se à Auto-avaliação, após a resposta da plateia, e levando-a para a barca.)*

Vem pr' aqui, o companheiro,
Mereces cá um lugar.
P'ra seguir neste cruzeiro
Precisas de batalhar.
Tens que ser aventureiro
Para ver a luz brilhar!

(O Anjo dirige-se à plateia e tenta conquistar algumas almas para o seu lado, levantando-os e embarcando-os com a Auto-avaliação.)

E vós porque hesitais?
Não quereis vir por acaso?
Ai sentidas, passais
O risco de, num atraso,
Ir parar por distração
As profundas infernais.

NARRADOR *(voz off)* — *(Entra o Apoio da Comunidade, várias figuras vestidas normalmente e identificadas com letras como estruturas da comunidade — Câmara, Freguesia, Escolas, etc.)*

E agora quem vem lá?
Câmara, Bombeiros, Freguesia?
Tive que era fantasia!
Ideia melhor não há!
Deste modo sem receios
Ouvindo a comunidade
Sabermos de verdade
Necessidades e anseios.

E assim, em comunhão
Construímos o porvir
Em que todo o cidadão
Se possa fazer ouvir.

APOIO DA COMUNIDADE — *(Põem-se em fila indiana e cantam com a música de "uma fábua que lá vem, lá vem". O Anjo agarra o Diabo e obriga-o a fazer o arco para o Apoio da Comunidade passar. A fila vai cantando e levantando pessoas da plateia para lhes juntarem. O Anjo e o Diabo ficam soltos para correrem pela sala e cativarem mais pessoas. A fila acaba por se colocar na barca do Céu.)*

Que linda fábua,
Que lá vem, lá vem...
É uma fábua
Onde a gente vai bem!
Pedimos ao barqueiro,
Que nos deixe entrar,
Para todos juntos

A saúde melhorar.
Entrará, entrará,
A nós se juntará...
Se não for ainda hoje,
Um dia deste céu!

DIABO — *(Finale grandioso — Completamente "passado" após o vigor do Apoio da Comunidade...)*

Vede o anjo e seus amigos
Numa santa comunhão.
Tão contentes e unidos!
Será 'na revolução??!!
Já não respondo por mim,
Tenho a cabeça mudada:
Aos cornos faço-lhe assim!
(Tira-os e põe-os com stolência.)
A cauda só arrancada!
(Arranca-a e atira-a para longe.)

Mudar a mentalidade,
Da obrigação ao prazer,
Da prisão à liberdade,
É o que vamos fazer!
E unidos no projecto
Do inferno derrotar...
(A pontapé destrói a barca do Inferno.)
É batalha em campo aberto,
Só junto vamos ganhar!

(O Anjo e o Diabo dão as mãos, e convidam os outros a fazê-lo também.)

É por certo novidade
Saúde desta maneira:
Garantir a Qualidade
É Festa da verdadeira!!

(Apagam-se as luzes e começa a ouvir-se a 9ª Sinfonia de Beethoven, "Hino à Alegria". Acendem-se isqueiros e são distribuídos outros para criar ambiente de comunhão na sala. Acendem-se também alguns paus de estrelinhas de fogo de aniversário.)

FIM

Comunicação apresentada no 20.º Colóquio da Qualidade.
Original dos profissionais do Centro de Saúde da Amora.

FICHA TÉCNICA

Ideias e textos: Ana Martins, Eugénia Neves Silva, Fátima Cabral, Isabel Alves, João Batalheiro, Mário Durval.
Interpretes: Ana Martins, Eugénia Neves Silva, Fátima Cabral, Isabel Alves, João Batalheiro, Lúndes Carrilho, Mário Durval, Mariana Morais, Mariana Marques, Paulo Campos, Zélia Godinho.
Guarda-Roupa: Isabel Alves.

PERGUNTE
AO CHEFE



QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS

•
*Secretariado para
a Modernização Administrativa*



O movimento para a qualidade, através do qual as organizações produtivas cada vez mais polarizam a sua actividade nos seus clientes, é hoje um facto indiscutível que imprime uma nova dinâmica à economia mundial. A Administração Pública é uma importante organização produtiva, influenciando directa ou indirectamente toda a nossa economia. Não faria sentido que ignorasse o movimento mundial para a qualidade, pois condenaria o país a um atraso progressivo e irreversível em relação aos países que já fizeram a opção pela qualidade. Seja qual for a denominação atribuída (clientes, beneficiários, utentes, etc.), hoje todas as pessoas, individuais ou colectivas, que constituem o país, são contribuintes do Estado. Daí lhes vem a legitimidade para exigir que o seu dinheiro seja bem empregue, nomeadamente através de prestações de qualidade da sua Administração Pública que progressivamente passará a prestadora de serviços com definição de padrões produtivos e metas qualitativas, de todos conhecidos.

UMA ADMINISTRAÇÃO DE QUALIDADE

O Programa do Governo contém a decisão de incentivar as melhorias de qualidade de prestação de serviços públicos. Os cidadãos esperam que isso seja feito. Cabe à Administração mostrar que é capaz de responder ao desafio, acompanhando o movimento da qualidade de uma forma generalizada e persistente.

A qualidade é uma das exigências fundamentais das sociedades mais avançadas. Qualidade na produção, qualidade no consumo, qualidade no relacionamento entre pessoas, grupos e povos, são parcelas de um todo que se procura de modo cada vez mais afinado; qualidade de vida para todos.

Se assim proceder e decididamente enveredar por caminhos de melhoria contínua, tendo sempre em vista o benefício dos cidadãos e contribuintes; se os direitos destes informarem os regulamentos administrativos; se os seus procedimentos se tornarem simples e céleres, conduzindo a decisões rápidas e atempadas, sem perda de rigor de fundamentação; se entender que os lucros intangíveis são amiúde mais importantes que os tangíveis; se considerar que todo o cidadão e toda a

peessoa, individual ou colectiva, é honesta até prova em contrário; se resolver contribuir para o progresso económico e social que, a prazo, garantam aos Portugueses uma vida mais livre, educada, saudável e socialmente responsável — então será uma Administração de Qualidade.

Trata-se de um desafio a enfrentar com coragem e determinação. Tanto mais necessários quanto maiores e mais concentrados forem os organismos públicos onde tal desafio for aceite. Porque não será fácil, nem simples, nem rápido, fazer evoluir a Administração para a desejável e desejada Administração — prestadora de serviços. E, no entanto, só esta garantirá resultados positivos numa competição entre países, que hoje está mundializada.



Uma **Administração de Qualidade** será a que estiver apta a:

- assumir uma atitude de receptividade e de adopção do procedimento mais favorável ao cidadão;
- dizer sim e a encorajar as iniciativas da sociedade;
- facilitar os caminhos do progresso sem desvio dos quadros jurídicos legalmente estabelecidos;
- usar cada vez mais os métodos gestionários;
- utilizar a criatividade que contém em si mesma, nos seus órgãos e agentes administrativos, procurando soluções novas para problemas velhos;
- reagir rápida e eficazmente não só aos desafios internos, mas também aos desafios externos, que são uma constante do mundo actual;

- prestar contas sobre a sua eficácia e eficiência, porque se transformou na Administração dos Cidadãos.

Uma **Administração de Qualidade** será ainda aquela que a si mesma se perceber como uma grande organização produtiva do país, e como a que mais vocacionada é para a prestação de serviços. Isto implica uma especial atenção aos clientes internos — os profissionais da Administração Pública — pois são

determinantes essenciais da qualidade dos serviços a vontade, a competência e a motivação das pessoas envolvidas na produção-prestação de tais serviços.

Uma Administração de Qualidade estará sempre pronta a prestar contas sobre a sua efectividade, eficácia e eficiência, porque se transformou na Administração dos Cidadãos.

Há já exemplos de que a Administração Pública é capaz de tudo isto e de ir mais além; porque, nalguns casos, está a evoluir para Sistemas da Qualidade. Desejável e necessário é que tais exemplos sejam agora seguidos de modo sistemático, pois no caminho da qualidade nada mais carece de ser provado.

As melhorias visíveis de qualidade na prestação de serviços da Administração Pública ocorrem em todos os

locais onde os responsáveis e dirigentes tomarem sobre si as tarefas de transformarem os grupos funcionais em verdadeiras equipas — e de voltarem estas para o serviço dos clientes externos.

Na gestão da qualidade, como na gestão em geral, a influência dos responsáveis e dos dirigentes é determinante: são eles que transmitem entusiasmo, que incutem o sentido de responsabilidade por uma produção rigorosa, simplificada, rápida, que aproveitam ou desaproveitam a criatividade e as boas ideias de cada profissional, que exemplificam, construindo um moral de grupo baseado numa motivação positiva de realização através de boas prestações de serviço aos clientes externos. Em suma, são os responsáveis e os dirigentes os primeiros dinamizadores da qualidade, nos serviços públicos ou fora deles.

A Administração Pública tem profissionais qualificados e com capacidade para inovar. Assim, se instalarmos sistemas que proporcionem o aproveitamento dessas capacidades, a Administração Pública aproximar-se-á das Administrações mais evoluídas, onde cada vez há menos burocratas e mais técnicos competentes, eficazes e orgulhosos do seu profissionalismo.

A opção pela qualidade é o caminho mais seguro para a eliminação progressiva das disfunções das burocracias, que transtornam a vida dos cidadãos e impedem ou atrasam o desenvolvimento do país. É também o caminho mais rápido para fazer da nossa Administração Pública (por vezes distante, indiferente ou arrogante) uma verdadeira Administração dos Cidadãos.

PRINCÍPIOS E VALORES FUNDAMENTAIS DO SERVIÇO PÚBLICO

A prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos e a subordinação dos órgãos e agentes administrativos à Constituição e à lei são os princípios fundamentais

para a Administração Pública. A Constituição também determina que a Administração Pública prossiga o interesse público no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos. A Administração Pública como corpo organizado e organizável será estruturada “...de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva...”.

Estando os principais valores descritos na legislação, recordam-se aqui porque a gestão da qualidade não pode fazer-se de modo independente da cultura organizacional. E o cerne de uma cultura é sempre constituído pelos seus valores. Temos assim:

- **serviço público**, como fim e razão de ser da própria Administração;
- **a legalidade**, como referência de acção;
- **a neutralidade** política, económica e religiosa, como garantia de direitos fundamentais;
- **a integridade**, como condição de liberdade individual.

A estes valores correspondem direitos, com a contrapartida de deveres nos três âmbitos em que os funcionários e agentes entram em relação na sua actividade profissional e que são deveres para com os cidadãos, deveres para com a Administração

e deveres para com os órgãos de soberania.

Tais deveres não são únicos, convindo acrescentar a lista com as necessidades que decorrem de a Administração Pública se tornar num conjunto de organismos públicos capaz de responder, bem e depressa, aos desafios da sociedade.

A Administração terá de proceder e desenvolver, entre os seus funcionários e agentes:

- competência na acção;
- criatividade, tanto na resolução dos problemas como na formulação e realização de políticas, bem como no desenvolvimento de métodos e técnicas de gestão;



- capacidade analítica e objectividade;
- apuramento na percepção política e social;
- capacidade de comunicação, com melhoria de contacto pessoal e aumento de interesse pelos problemas dos clientes;
- capacidades de orientação e autocontrolo.

PRINCÍPIOS DE ACÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A Administração Pública deve funcionar de acordo com os princípios e os valores de serviço público. Para tal deve procurar os princípios de acção que melhor sirvam aqueles.

Compete-lhe na acção exercer um papel positivo na criação da qualidade, desiderato nacional, que deve ser atingido no âmbito dos serviços públicos.

A Administração Pública deve desenvolver uma reflexão profunda sobre a forma como opera e como poderá ela própria inovar e desenvolver qualidade.

A **meta da qualidade** é, assim, um novo paradigma para a mudança da acção dos serviços públicos, norteada por duas ideias-chave.

• O cidadão-cliente é o centro de actividade dos serviços

A qualidade, por definição, é a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos clientes. Este conceito é naturalmente aplicável aos Serviços Públicos, embora, entre nós, seja forte a tradição da Administração autoridade. A evolução para uma Administração de prestação de serviços é uma opção que tem norteado a modernização administrativa e que deve constituir referencial de inovação na acção e gestão dos diferentes organismos.

A acção dos serviços públicos norteada por esta opção de inovação implica a perspectiva de deslocar o centro de gravidade das organizações dos processos de produção para a satisfação das necessidades dos clientes.

• O cliente é o juiz da qualidade

O cliente é, portanto, o juiz da qualidade, devendo considerar-se que as suas opiniões, sugestões e reclamações são uma manifestação de vontade que deve ser considerada, quer como um alerta para disfunções,

quer como ponto de partida para acções correctivas que visem **melhorar a qualidade do serviço prestado**.

O nível de qualidade dos serviços prestados pela Administração varia em função dos métodos e meios afectos à sua produção, assim como com a capacidade técnica e motivação dos que estão envolvidos nessa actividade. Mesmo os sectores não directamente prestadores têm uma participação indirecta no produto final de cada “casa”. Por isso, se ocorrem disfunções ou deficiências no funcionamento desta, reflectir-se-ão, de uma ou doutra forma, na maior ou menor satisfação dos utentes.

Tendo os Organismos Públicos, como quaisquer outros sistemas, tendência para a entropia (desarticulação, degradação), se não houver uma continuada acção que contrarie tal tendência a sua não qualidade acaba por se evidenciar. Sabendo-se ainda que é mais fácil parar, ou retroceder, do que construir, a produção de serviços com boa qualidade impõe a todos os profissionais e em especial aos gestores da Administração Pública uma persistente acção de reflexão, estudo e tomada de decisões que contribuam para manter os padrões garantidos, exigindo um esforço quotidiano para criar uma cultura de qualidade em cada Serviço Público.

Mesmo as melhorias com sucesso, independentemente da sua dimensão, se não assegurada a sua manutenção, correm o risco de progressivamente voltar à estaca zero.

Crescentes padrões de qualidade são desejados por todos os cidadãos e agentes económicos. A Administração, cuja missão é contribuir para o desenvolvimento de Portugal, tem o dever de cada vez mais assumir o desafio de muito rapidamente atingir o nível já alcançado noutros países.

Por tudo isto, a qualidade é imprescindível e a sua construção recomenda uma atenção permanente, progressivamente mais exigente.





PREVENÇÃO DE RISCOS PROFISSIONAIS

ANTÓNIO NORBERTO RODRIGUES

*Sociólogo; Vice-Presidente do Instituto de Desenvolvimento
e Inspeção das Condições de Trabalho*

UM PROBLEMA DE GESTÃO

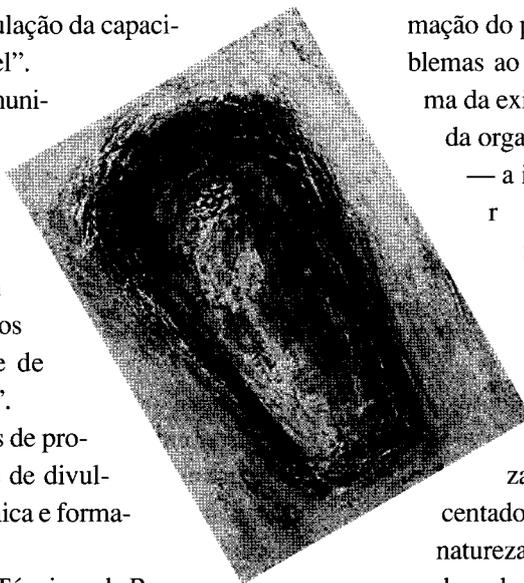
**“... Alguns autores estimam em cerca
de 600 milhões de contos os valores
relativos à sinistralidade laboral...”**

*Livro Verde
Serviços de Prevenção das Empresas*

- ❶ A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) como dimensão fundamental associada às condições de trabalho tem, ao longo do tempo, merecido sucessivas abordagens e desenvolvimentos conducentes a uma maior operacionalização e a uma adaptação às novas situações de trabalho características de uma sociedade em transformação (Sociedade Industrial — Sociedade da Informação). Nesta perspectiva, é hoje saliente a preferência dada à utilização da designação Prevenção de Riscos Profissionais. Com a utilização deste conceito pretende-se valorizar os resultados das acções e das preocupações. Chama-se a atenção para o facto de, embora existirem diversas especialidades na problemática SHST, ser necessário estruturar as intervenções de forma global e sistémica.

2 As preocupações em torno da Prevenção de Riscos Profissionais não têm, de facto, invertido a situação, vivida especialmente em Portugal, no que diz respeito aos acidentes de trabalho e às doenças profissionais. É suficiente um breve olhar aos jornais e às televisões para nos darmos conta dos dramas vividos diariamente por muitas famílias, empresas e outras organizações. Dramas com conhecidas consequências ao nível psicológico, social e económico. O IDICT em recente “Livro Verde — Serviços de Prevenção das Empresas” diz-nos, referindo-se a esta última dimensão, que “... alguns autores estimam em cerca de 600 milhões de contos os valores relativos à sinistralidade laboral...” (p. 25, 1997). Foi este quadro que levou o Governo e os Parceiros Sociais, no âmbito do Acordo de Concertação Estratégica na linha do grande consenso encontrado no Acordo Social celebrado em 1991 pelo Governo e todos os Parceiros Sociais, a considerarem prioritário “... desenvolver acções que permitam uma melhoria sustentada das condições de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho...” (1996).
Entre as medidas acordadas salientam-se:

- “Constituição das bases de uma Rede Nacional de Prevenção de Riscos Profissionais, mediante o levantamento e articulação da capacidade técnica disponível”.
- “Envolvimento da comunidade técnica e científica no âmbito da Prevenção dos Riscos Profissionais...”.
- “Inclusão progressiva de matérias de SHST nos currículos escolares e de formação profissional”.
- “Estruturação de linhas de produção de instrumentos de divulgação, informação técnica e formação em SHST”.
- “Apoio à formação de Técnicos de Prevenção...”.
- “Criação e consolidação dos instrumentos operativos necessários e adequados à certificação das empresas e técnicos prestadores de serviços de SHST”.



Subjacente a estas medidas está o diagnóstico de que a sinistralidade laboral tem causas profundas e estruturais

e a sua diminuição exige que se envolvam diferentes actores e que se alterem comportamentos. É necessário a adopção de estratégias e programas de acção conducentes à criação de uma cultura de prevenção. Estão assim dados passos importantes na direcção da configuração de uma Política Nacional de Prevenção de Riscos Profissionais.

Se as causas estruturais da sinistralidade laboral são legitimadas pela partilha de valores e representações que configuram uma “cultura de desprevenção” onde o correr riscos é associado a características individuais de virilidade e coragem e onde as preocupações com a segurança são sempre consideradas custos acrescidos e desnecessários, então todos os investimentos na criação de uma cultura de prevenção são justificados e urgentes.

3 Independentemente das características estruturais da sinistralidade laboral, a generalidade dos técnicos em Saúde e Segurança no Trabalho tem avançado razões que ajudam a configurar os contextos onde, em última análise, esta se deve situar:

- o acidente de trabalho é, repetidamente, um indicador de deficiente gestão dos recursos, de má programação do processo produtivo e da existência de problemas ao nível da empresa. É, portanto, um sintoma da existência de disfunções ao nível da gestão e da organização em geral;
 - a interiorização por parte dos diversos actores intervenientes da existência de falta de segurança no trabalho contribui para um clima social negativo e com características de conflitualidade;
 - a integração da segurança como dimensão fundamental da organização do trabalho permite obter valor acrescentado e contribui para a redução dos riscos de natureza económica. Ou seja, a segurança é geradora de capacidade competitiva;
- a melhoria da segurança e saúde na empresa traduz-se, geralmente, numa melhoria da qualidade do trabalho, da qualidade dos serviços prestados e, em última instância, na satisfação dos clientes.

Acreditando nestas constatações associadas à sinistralidade laboral, pode-se concluir que a empresa e a sua

mática e, em consequência, assumir-se a postura de que a redução da sinistralidade laboral passa pela identificação da Prevenção de Riscos Profissionais como uma dimensão fundamental da gestão das empresas.

- 4 A Directiva Quadro n.º 89/391/CE sobre Segurança e Saúde no Local de Trabalho revela-se, nesta perspectiva, como um marco de referência fundamental.

A prática anterior dominante partilhava uma perspectiva defensiva de protecção do homem contra os riscos, corporizando as abordagens, aproximações preventivas isoladas (riscos mecânicos, químicos, ruído, etc.).

A directiva, indo para além da protecção, veio institucionalizar uma verdadeira política de Prevenção de Riscos Profissionais, assente nos seguintes princípios:

- a prevenção é uma responsabilidade do empregador;
- deve assumir-se uma perspectiva abrangente do risco profissional, não só os específicos mas todo e qualquer risco, real ou potencial;
- há riscos físicos, químicos e biológicos mas, também, riscos associados:

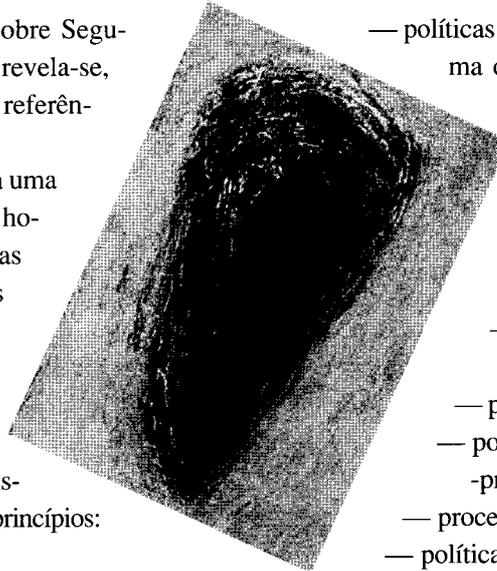
- às relações de trabalho,
- às condições de trabalho,
- à organização do trabalho,
- aos métodos de trabalho.

— necessidade de políticas de prevenção assentes numa matriz de princípios gerais:

- eliminar o risco,
- avaliar o risco,
- desenvolver medidas de prevenção:
 - formar e informar,
 - organizar o trabalho,
 - atender ao estado de evolução da técnica,
 - privilegiar a protecção colectiva em função da protecção individual,
 - protecção individual como medida supletiva.

Estipula-se uma rigidez ao nível dos princípios mas, no entanto, a necessária flexibilidade ao nível dos meios colocados ao dispor da sua aplicação.

- 5 A segurança e saúde no trabalho estão então decisivamente correlacionadas com as políticas, estratégias e modelos fundamentais que estruturam a gestão das empresas, nomeadamente:



- políticas relativas à configuração do clima organizacional;
- modelo de participação adoptado;
- modelos de organização do trabalho;
- estratégias de informação;
- políticas de formação;
- políticas de selecção de equipamentos;
- políticas de selecção de materiais;
- políticas de selecção de matérias-primas;
- processos e métodos de trabalho;
- políticas de recrutamento;
- políticas de gestão dos recursos humanos.

- 6 Em conclusão, podemos dizer que a Prevenção de Riscos Profissionais contribui directamente para a saúde no local de trabalho, entendida de uma forma genérica, como sinónimo de bem-estar. O bem-estar numa organização está evidentemente ligado a questões de ordem física, psíquica e psicológica, mas também a questões de ordem económica, social e organizacional. Ou seja, configura-se claramente como um problema de gestão exigindo abordagens múltiplas e diferenciadas.

A promoção da saúde ou do bem-estar no trabalho deve considerar como principal finalidade todo o universo dos trabalhadores da empresa e não somente um determinado grupo sujeito a um risco particular, assumindo uma lógica de intervenção global dirigida ao ambiente da empresa ou da organização e não sobre um trabalhador ou um posto de trabalho isolado. Esta abordagem implica uma metodologia de acção pluridisciplinar em que a equipa de técnicos interage com os trabalhadores, através de processos de consulta ou de participação. Esta perspectiva global da actuação e do sujeito da acção não pode, evidentemente, ser dada pelos serviços tradicionais de “Medicina do Trabalho” ou pelos “Serviços de Higiene e Segurança do Trabalho”; coloca-se claramente no domínio da gestão das empresas e das organizações.

...FAZER NO CASO

O QUE É UM TREMOR DE TERRA?

Os tremores de terra são fenómenos naturais frequentes em Portugal, embora na sua grande maioria não sejam sentidos pelo Homem. Ao longo da História, no entanto, há notícia de alguns que afectaram o nosso País catastroficamente.

As vibrações por eles produzidas podem durar desde poucos segundos até alguns minutos. Após o primeiro abalo acontecem espaçadamente outros mais fracos — réplicas.

Ainda não é possível fazer uma previsão rigorosa dos tremores de terra.

Temos de viver com eles

Principais causas de acidente durante um tremor de terra:

- desmoronamento total ou parcial dos edifícios;
- actuação humana precipitada devido ao pânico;
- incêndios, agravados normalmente por falta de água e dificuldade nos acessos;
- queda de móveis, candeeiros e outros objectos;
- queda de cabos de energia eléctrica.

O Serviço Nacional de Protecção Civil (SNPC) aconselha as medidas de autoprotecção a executar **antes, durante e depois** de um tremor de terra.

O QUE FAZER ANTES DE UM TREMOR DE TERRA?

- Informe-se sobre as suas causas e efeitos. Fale delas de forma tranquila e serena.

- Tenha à mão uma lanterna eléctrica, um transistor portátil e pilhas de reserva para ambos, bem como um extintor e um estojo de primeiros socorros.
- Armazene água em recipientes de plástico fechados e alimentos enlatados para 2 ou 3 dias. Renove-os de tempos a tempos.
- Prepare a sua casa por forma a facilitar os movimentos, libertando os corredores e arrumando os móveis, brinquedos, etc.
- Estude os locais de maior protecção distribuindo os seus familiares por eles.
- Fixe as estantes, as botijas de gás, os vasos e floreiras à parede da sua casa.
- Coloque os objectos pesados ou de grande volume no chão ou nas estantes mais baixas.
- Ensine a todos os familiares como desligar a electricidade e cortar a água e o gás.

O QUE FAZER DURANTE UM TREMOR DE TERRA?

Mantenha a serenidade e acalme as outras pessoas. Se está em casa, dentro de um edifício ou sala de espetáculos:

- Não se precipite para as saídas.
- Nunca utilize os elevadores.
- Mantenha-se afastado das janelas, espelhos, chaminés, candeeiros ou móveis.
- Proteja-se no vão de uma **porta interior, canto de uma sala, debaixo de uma mesa ou mesmo de uma cama.**

Se está na rua:

- Dirija-se para um local aberto, com calma e serenidade. Não corra nem ande a vaguear pelas ruas.

DE A TERRA TREMER?

- Enquanto durar o tremor de terra não vá para casa.
- Mantenha-se afastado dos edifícios, sobretudo dos velhos, altos ou isolados, dos postes de electricidade, dos taludes ou muros, que poderão desabar.

Se vai a conduzir:

Pare a viatura afastada de edifícios, muros, taludes, postes e cabos de alta tensão e permaneça dentro dela.

QUE FAZER DEPOIS DE UM TREMOR DE TERRA

Nos primeiros minutos após:

- Mantenha a calma, ligue o transistor e cumpra as recomendações que ouvir pela rádio
- Afaste-se das praias e das margens baixas dos rios. Pode ocorrer uma onda gigante — Tsunami ou Maremoto.
- Conte com a ocorrência de uma possível réplica.
- Corte a água e o gás, desligue a electricidade.
- Não fume nem acenda fósforos nem isqueiro. Não ligue os interruptores. Pode haver fugas de gás ou curto-circuitos.
- Utilize a lanterna eléctrica.
- Calce sapatos, proteja a cabeça e a cara com um casaco, uma manta, um capacete ou um objecto resistente e prepare agasalhos se o tempo o aconselhar.
- Se houver incêndios, tente apagá-los. Se o não conseguir, alerte os bombeiros.
- Se houver feridos graves, não os remova a menos que corram perigo.
- Limpe urgentemente os produtos inflamáveis que se tenham derramado (álcool, tintas, etc.)

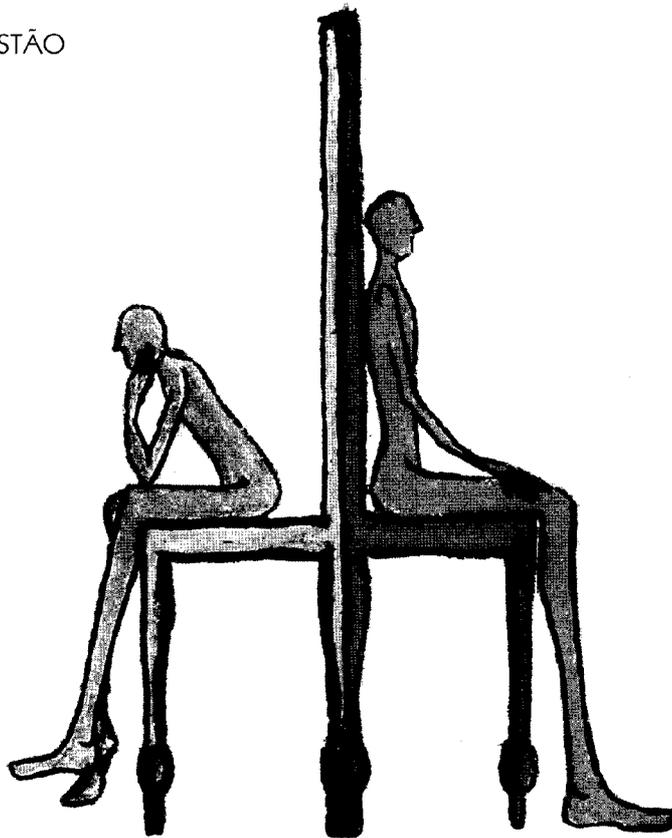
- Solte os animais domésticos. Eles tratarão de si próprios.

Nas horas seguintes:

- Cumpra os instruções que a rádio difundir.
- Esteja preparado para outros abalos — réplicas.
- Se houver pessoas soterradas, informe as equipas de salvamento.
- Não se precipite, não agrave a situação dos feridos ou a sua própria.
- Evite passar por onde haja fios eléctricos soltos e tocar em objectos metálicos em contacto com eles.
- Não beba água de recipientes abertos sem a ter examinado e filtrado por coador, filtro ou simples pano lavado.
- Coma alguma coisa. Sentir-se-á melhor e mais capaz de ajudar os outros.
- Se a sua casa estiver muito danificada terá de abandonar. Reúna os recipientes de água, os alimentos e os medicamentos vulgares e especiais (cardíacos, diabéticos, etc.).
- Não reocupe os edifícios com grandes estragos nem se aproxime das estruturas danificadas.
- Não circule pelas ruas para observar o que aconteceu. Liberte-as para as viaturas de socorro.
- Muitos acidentes pessoais e prejuízos poderão ser evitados se estas regras forem integralmente cumpridas.

A difusão destas medidas NÃO significa que esteja iminente a ocorrência de um tremor de terra catastrófico.

In Serviço Nacional de Protecção Civil
Rua da Bela Vista à Lapa, 57
1200 LISBOA



ERGONOMIA E CONDIÇÕES DE TRABALHO

●
 ANABELA SIMÕES, JOÃO REFORÇO,
 PAULA PIRES, DORA RUAS.
*Professora FMH; Ergonomista;
 Ergonomista; Ergonomista.*

○
Já alguma vez sentiu dores nas costas? Dormência e/ou “picadas” nas mãos? E tensão no pescoço e ombros? Já pensou que tudo isso pode estar relacionado com a inadequada concepção do posto de trabalho, ou com uma incorrecta organização do mesmo. Poderíamos enumerar aqui várias causas e efeitos relacionados com disfuncionamentos no contexto de trabalho, no qual passamos a maior parte da nossa vida. Como resolver esta problemática tão importante do nosso quotidiano?

Se é empregador, preocupa-se certamente com a produtividade e o bem-estar dos seus colaboradores. Sabe como deve conceber os espaços de trabalho e organizar as tarefas, de maneira a produzir mais e melhor com a menor repercursão possível para a saúde das pessoas? Já ouviu falar de ângulos de conforto, áreas óptimas de trabalho, acessibilidade, carga de trabalho, posturas, etc.? Sabe o efeito que todos estes conceitos poderão ter na sua empresa?

Actualmente, não restam dúvidas quanto à relação entre condições de trabalho e produtividade, quer pelos custos directos e indirectos dos acidentes de trabalho, quer pelo absentismo por doença, particularmente no que se refere a doenças profissionais. De uma maneira geral, não tem sido dada grande atenção às condições em que a actividade de trabalho é exercida, embora se saiba que um meio que exponha os trabalhadores a riscos graves pode ser a causa directa de acidentes de trabalho e de doenças profissionais. Por outro lado, sabe-se que a insatisfação decorrente de condições de trabalho não satisfatórias pode afectar a produtividade, em termos qualitativos e quantitativos, e determinar uma rotação excessiva do pessoal e até um absentismo elevado.

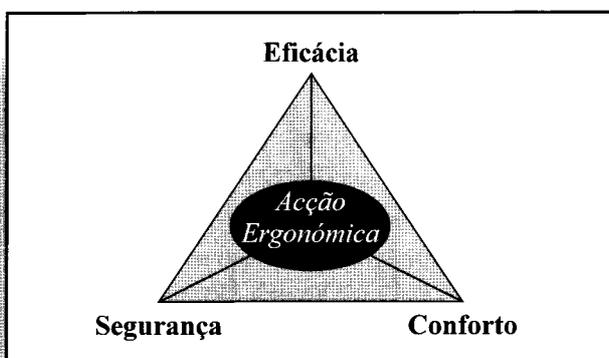
A aplicação do Decreto-lei n.º 441/91, do Decreto-Lei n.º 26/94 e correspondente alteração pela Lei n.º 7/95, entre outros, assim como a criação do IDICT (Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho), determinaram o início sistemático de acções com vista à melhoria das condições de trabalho. Sabe-se, no entanto, que a nossa cultura empresarial é fraca, particularmente no que toca ao conhecimento e à compreensão do funcionamento humano, pelo que se tem verificado uma tendência para limitar estas acções a intervenções pontuais voltadas apenas para factores de risco ou nocividade mais gravosos. Isto significa que, por questões de redução de custos, não se fazem, muitas vezes, análises de âmbito mais vasto, que permitiriam diagnosticar com precisão os problemas, a sua origem e interações, de maneira a intervir globalmente e, só assim, conseguir efeitos significativos das acções implementadas.

Nesta perspectiva, a **ergonomia** preconiza uma intervenção que, partindo da análise da actividade de trabalho e das condições da sua realização (ambiente e espaços de trabalho), equaciona as diferentes interações e propõe medidas que são estudadas nos seus efeitos múltiplos e recíprocos, de forma a dar coerência à intervenção e resposta aos objectivos do sistema produtivo.

MAS, AFINAL, O QUE É ERGONOMIA?

O termo **Ergonomia**⁽¹⁾ deriva dos vocábulos gregos, *Ergon* (trabalho) e *Nomos* (leis naturais). Tem como objecto de estudo fundamental a **actividade humana** no contexto em que se desenvolve (profissional ou utilitária) e os seus objectivos principais visam o alcance da eficácia e eficiência das acções, a prevenção de riscos profissionais e o conforto dos indivíduos em questão.

Orientações para a acção ergonómica



No mundo do trabalho, a missão do ergonomista é colocar à disposição dos responsáveis das empresas e/ou projectos os conhecimentos precisos e operacionais sobre a realidade do trabalho, elaborar recomendações (necessárias para fazer escolhas técnicas, organizacionais, formativas, humanas e sociais), por forma a permitir a obtenção da fiabilidade humana indispensável, qualquer que seja a natureza do projecto (concepção, remodelação, adaptação das unidades de produção ou de equipamentos, modificação da organização, etc.) ou o sector de actividade (indústrias ou serviços).

DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO VARIADOS

Actualmente, encontram-se bastante desenvolvidos alguns domínios de investigação e intervenção em Ergonomia, cujas designações traduzem os respectivos campos científicos ou aplicações específicas: Ergonomia do trabalho informatizado, Ergonomia do *software*, Ergonomia industrial, hospitalar, escolar e Ergonomia dos transportes.

A ACTIVIDADE DE TRABALHO

A **actividade real** do operador difere sempre da tarefa prescrita pela organização do trabalho, pois não é apenas uma resposta a estímulos mas a **expressão de um saber e de uma vivência profissional** com origem numa história individual e colectiva num determinado contexto socioeconómico. Assim, transformar uma situação de trabalho não pode consistir numa aplicação directa dos conhecimentos científicos gerais relativos ao Homem. Estes conhecimentos devem ser confrontados com a especificidade de cada situação, pelo que a **compreensão da actividade real de trabalho** é o verdadeiro fundamento da intervenção ergonómica e seu objecto de estudo.

• A Natureza das Tarefas

A natureza das tarefas inerentes a uma situação de trabalho é determinante do tipo de organização do trabalho, do equipamento utilizado e da estrutura dos postos de trabalho. A sua análise numa relação com a actividade desenvolvida pelos operadores na sua execução permite definir as exigências e identificar os constrangimentos, de maneira a conceber equipamentos e estruturar os postos de trabalho de forma adequada relativamente às características e capacidades humanas. As formas de organização, obedecendo a imperativos de produção, devem,

no entanto, ser estudadas em função das suas repercussões sobre os operadores, de maneira a que estes não sejam colocados em risco nem em sobrecarga.

• O Posto de Trabalho

O posto de trabalho deverá ser um lugar, mais ou menos confortável, onde o indivíduo exerce a sua actividade laboral. A concepção de um posto de trabalho deve obedecer a um conjunto de regras decorrentes dos dados da fisiologia, da psicologia e da biomecânica, permitindo definir os esforços aceitáveis para o operador, sem correr o risco de uma fadiga excessiva, um desgaste prematuro do organismo ou um esgotamento. Os gestos e posturas são a expressão da actividade, ou seja, comportamentos, que, sendo inadequados, colocam o operador em risco ou em sofrimento e comprometem a produção. O apetrechamento do posto de trabalho aparece, não apenas como um simples elemento de conforto, mas como um verdadeiro meio de trabalho. Nesta perspectiva, e de acordo com os objectivos definidos pelo sistema produtivo, deverão ser equacionadas as interações possíveis no meio, de forma a definir as normas de concepção, particularmente no que respeita ao **dimensionamento**, à **disposição** do equipamento e à **acessibilidade**.

• O Ambiente de Trabalho

Os factores do ambiente físico ou químico, nomeadamente ruído, vibrações, ambiente luminoso, ambiente térmico e produtos tóxicos influenciam as condições de trabalho, podendo constituir um risco para a saúde dos operadores. Estes factores são percebidos pelo indivíduo, que reage por manifestações fisiológicas que lhe provocam sensações de conforto ou desconforto.

A ERGONOMIA EM PORTUGAL

Actualmente, em Portugal, contamos com profissionais de Ergonomia, licenciados pela FMH/UTL, a trabalhar em diferentes áreas, nomeadamente Indústria, Autarquias, Hospitais, Serviços, Transportes, Formação, Higiene/Segurança e Saúde no Trabalho, *Design* e Investigação. Como exemplo poderemos fazer uma breve referência à acção ergonómica em meio industrial.

• O Trabalho em Cadeia no Meio Industrial

O trabalho em cadeia constitui uma forma de organização do trabalho na qual a produção é repartida por

um conjunto de postos, cada um ocupado por um operador, sendo as correspondentes tarefas repartidas em função da sua duração. O tempo de ciclo é o principal critério para a repartição das tarefas, o que determina que, muitas vezes, se verifique um desequilíbrio entre os diferentes postos em termos de carga de trabalho. Efectivamente, a duração de uma tarefa não pode ser utilizada como critério único na estruturação de uma linha de montagem. Ao fim de algum tempo, os operadores que ocupam os postos mais sobrecarregados poderão vir a manifestar alguns problemas de saúde e motivação, repercutindo-se isso inevitavelmente na produção. As consequências deste tipo de tarefas estão bem patentes na frequência de perturbações músculo-esqueléticas ao nível do canal cárpico que constituem factor de perturbação em muitas indústrias.

A identificação dos factores de risco, e principalmente das suas causas, é essencial à sua eliminação, sem o que não poderá ser equacionada qualquer solução de transformação do trabalho. Numa dimensão participativa, a Ergonomia assume um papel importante, quer na identificação dos factores de risco através da análise ergonómica, quer no estudo e desenvolvimento das transformações necessárias.

A sua implementação nem sempre é fácil, pelo que qualquer solução encontrada deve ser o resultado do trabalho desenvolvido por uma equipa multidisciplinar, no âmbito de discussão alargada a todos os interessados, equacionando os seus efeitos ao nível dos trabalhadores e do sistema.

O tempo mostra-nos hoje, a partir dos dados disponíveis, que nos próximos anos as perturbações músculo-esqueléticas constituirão um dos principais problemas relacionados com trabalho. Assim, o conflito entre os imperativos económicos e as preocupações relativas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores obriga-nos a procurar soluções equilibradas.



NOTA

(1) Este termo foi adoptado oficialmente em 1949, pela 1.ª Associação de Ergonomia, a Ergonomie Research Society, fundada por engenheiros, fisiologistas e psicólogos britânicos para "adaptar o trabalho ao Homem".

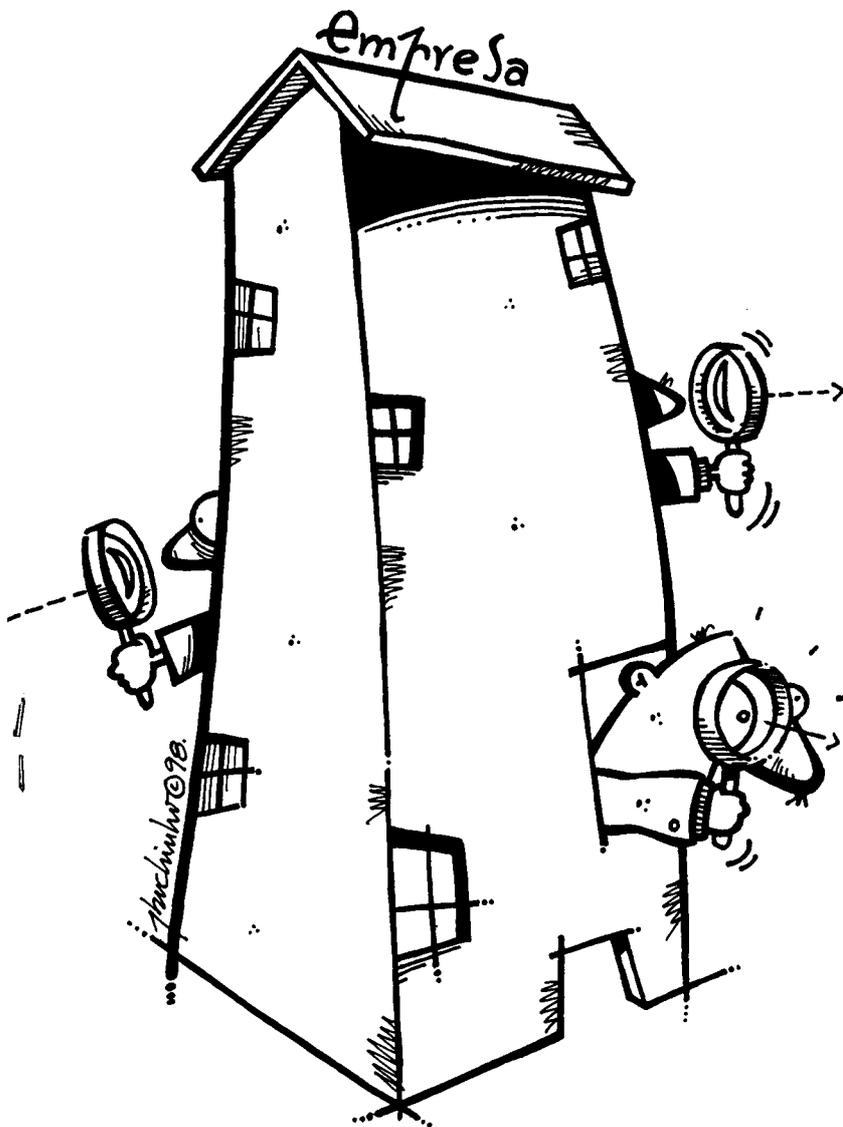
A IDENTIFICAÇÃO DE TENDÊNCIAS ATRAVÉS DA ANÁLISE ESTRATÉGICA EXTERNA

JORGE COSTA

Pró-Reitor Académico da Universidade Fernando Pessoa (UFP);

Professor de Gestão Estratégica na UFP e no MBA da Universidade de Surrey, Reino Unido;

Editor Regional do International Journal of Contemporary Hospitality Management, MCB University Press.



Este artigo revê o conceito de análise estratégica externa, apresenta definições dos principais conceitos nesta área e discute a importância da análise sistemática do meio ambiente empresarial em que as organizações se inserem.

INTRODUÇÃO

Num estudo sobre produção de estratégias, levado a cabo em vinte organizações norte-americanas, Bourgeois (1985) identificou cinco fases no processo de desenvolvimento de estratégias empresariais:

1. análise do ambiente externo;
2. definição de objectivos;
3. escolha de "armas" competitivas;
4. distribuição de poder;
5. alocação de recursos.

Na perspectiva de Bourgeois, a análise do ambiente externo é, efectivamente, o primeiro passo no desenvolvimento da estratégia, fornecendo a informação necessária para a tomada de decisões. De facto, para que os recursos da empresa possam ser adequadamente canalizados, os gestores devem ter uma compreensão total e minuciosa das actividades que ocorrem na sua esfera de operações. Para atingir esta compreensão é necessário uma análise profunda do ambiente de negócios em que a empresa opera.

O CONCEITO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA EXTERNA

O primeiro autor a abordar este tema foi Aguilar (1967), num estudo sobre as formas pelas quais os gestores obtêm informação relevante sobre os eventos que acontecem no ambiente geral (externo) da empresa⁽¹⁾.

O conhecimento destes eventos permite aos gestores a identificação das principais tendências na sua área de negócios, podendo orientar as acções das suas empresas de forma consonante. Com base nos resultados deste estudo, Aguilar (1967 p. VII) definiu análise estratégica externa como: "A recolha e análise de informação sobre eventos no ambiente empresarial externo, cujo conhecimento assistirá os gestores na sua tarefa de programar e conduzir o futuro da empresa."

Estudos mais recentes reforçam esta perspectiva sem a alterar substancialmente. Se tomarmos Hambrick como exemplo, a sua definição consubstancia e completa a de Aguilar. Hambrick define a análise estratégica externa como a actividade empresarial de estudar os eventos e tendências do ambiente externo da empresa, ao mesmo tempo que a concebe como o primeiro passo na sequência de acções e percepções conducentes à

adaptação de uma empresa ao seu ambiente de negócios. Esta definição reflecte as premissas básicas da definição de Aguilar. Sumariando, pode dizer-se que as principais funções da análise estratégica externa são:

- estudar os eventos e tendências no ambiente empresarial externo;
- identificar e estabelecer relações entre os eventos e os seus possíveis impactes;
- identificar as implicações para as actividades da empresa, tomada de decisões e desenvolvimento de estratégias.

Apesar de ser uma actividade bem definida e conhecida pelos empresários, a análise estratégica externa não está a ser praticada pela maioria das empresas. Por outro lado, as formas de análise praticadas diferem de umas empresas para as outras.

RELEVÂNCIA DA ANÁLISE ESTRATÉGICA EXTERNA PARA AS EMPRESAS

A investigação até hoje levada a cabo nesta área demonstra que a importância que a análise estratégica externa tem numa empresa pode ser inferida pela forma como as actividades de análise são integradas no processo de planeamento estratégico. De facto, à medida que as empresas crescem em tamanho e complexidade, as suas necessidades de planeamento estratégico formal aumentam e, com estas, também as necessidades de análise estratégica do meio externo envolvente. De acordo com Jain (1984), a eficácia do planeamento estratégico está directamente relacionada com a capacidade de análise estratégica externa.

Neste contexto, e segundo Terry (1977), a utilização óbvia desta análise prender-se-á com a recolha de informação para o planeamento estratégico e tomada de decisões. Sendo uma actividade tão importante, é possível, ainda, divisar-lhe outros usos:

- desenvolvimento organizacional;
- desenvolvimento de agendas para gestores e conselhos de administração;
- educação e formação empresarial.

Devido à actual dinâmica dos mercados e à instabilidade criada pela forte concorrência, as empresas deveriam

monitorar o seu ambiente empresarial de uma forma contínua. Deveriam também analisar as tendências emergentes e avaliar o seu impacto nas organizações, de forma a rever a sua estratégia e adaptá-la às novas realidades.

A análise estratégica externa, levada a cabo numa forma contínua, permitirá às organizações lidar com um ambiente empresarial em rápida mudança. Por outro lado, existem outras vantagens para aquelas empresas que levem a cabo um processo de análise estratégica externa de uma forma estruturada:

- identificação e exploração de oportunidades atempadamente perspectivadas;
- sensibilização da empresa para as mudanças nas necessidades dos seus clientes;
- provisão de informação objectiva acerca do ambiente empresarial;
- estímulo intelectual para os estrategas no seu processo de tomada de decisões.

A informação obtida através do processo de análise externa difere da análise da indústria e da concorrência em dois aspectos principais: é muito mais abrangente (considera os aspectos político, económico, social e tecnológico); é orientada para o futuro. Como consequência destas diferenças, a análise estratégica externa deverá ser conceptualizada como um processo de recolha de dados sobre o ambiente de negócios da empresa, o qual ajudará os gestores na identificação de oportunidades, detecção e interpretação de problemas, e na implementação de alterações estratégicas ou estruturais.

COMO DESENVOLVER UM PROCESSO FORMAL E CONTÍNUO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA EXTERNA

Para que se possam tomar decisões estratégicas informadas, é necessário que os gestores estejam bem documentados sobre o seu ambiente de negócios. A informação interna à empresa tem um valor estratégico limitado; quando se trata de analisar o ambiente externo em que este opera. Nestas situações, a recolha de dados sobre o ambiente externo deveria, em princípio, tornar-se uma prioridade.

Para que possam tirar o máximo proveito do processo de análise estratégica externa, os gestores deverão com-

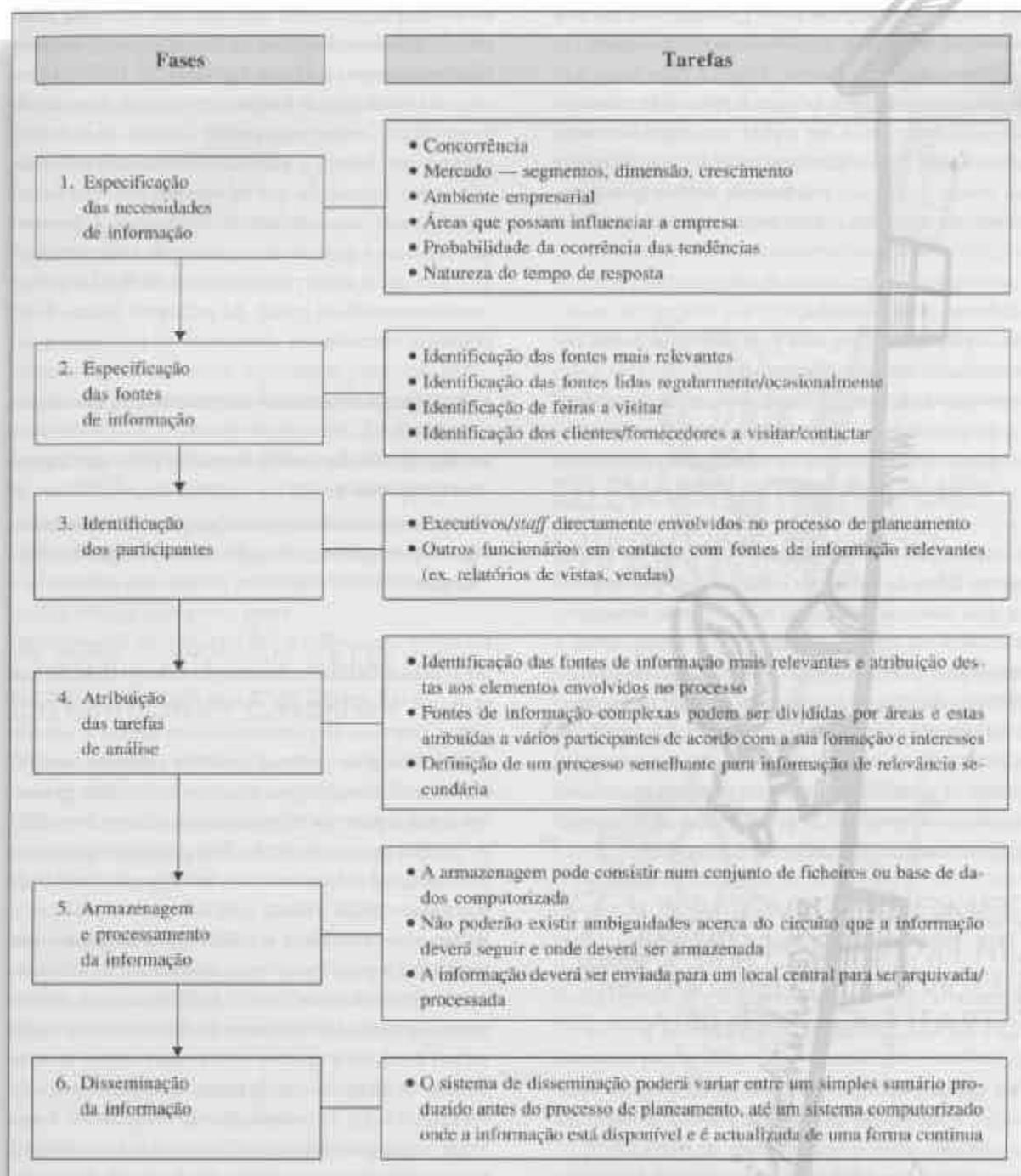
preender não só este processo, como também definir objectivos específicos em relação à informação que necessitam e pretendem recolher. Este processo pode ser iniciado usando dados já disponíveis, tal como a missão da empresa, planos funcionais ou outros dados externos recolhidos de fontes relevantes. O planeamento estratégico requer uma análise cuidada do ambiente externo envolvente, e esta análise, normalmente, baseia-se em informação que foi recolhida de uma forma *ad hoc* e não sistematizada. É sabido que os gestores são expostos a quantidades consideráveis de informação, mas que a maior parte se perde, dissipa, ou pura e simplesmente não é usada. As principais causas deste problema normalmente são:

- não direcção do esforço de análise estratégica externa;
- a não divisão das tarefas de análise pelos participantes no processo;
- a não existência de um meio que permita a armazenagem e subsequente utilização e disseminação da informação.

De forma a responder a esta situação, foi desenvolvido um processo de análise estratégica externa (PAEE) que se ocupa da informação considerada como relevante para o processo de planeamento estratégico e tomada de decisões. Este processo pretende aumentar a eficácia da análise estratégica e, ao mesmo tempo, preservar a maior parte da informação que é, invariavelmente, perdida nas organizações. Este processo é composto por seis fases e é baseado em investigação conduzida por Aaker (1983) e Costa (1997).

As fases que compõem o PAEE são as seguintes: nas fases 1 e 2 especifica-se as necessidades e as fontes de informação; nas fases 3 e 4 identificam-se os participantes no processo e atribuem-se-lhes tarefas de análise; nas fases 5 e 6 procede-se à armazenagem, processamento e disseminação da informação (ver Figura 1). As necessidades de informação são definidas de forma a que se possam identificar as oportunidades e ameaças emergentes. Porém, também poderão envolver o monitorar de oportunidades e ameaças existentes (actuais). Embora as necessidades de informação sejam específicas de cada contexto e organização, é normal que se considerem várias áreas como, por exemplo, política, económica, social, tecnológica, concorrência (actual e potencial) e mercado. Um aspecto importante a obser-

FIGURA 1
Processo de Análise Estratégica Externa (PAEE)



var é a necessidade de reduzir o número de áreas de forma a que se possa ter uma boa cobertura das fontes e assuntos a analisar. Na selecção das áreas, deve-se ter em conta as tendências actuais ou potenciais a elas ligadas e a sua importância para a empresa.

No que respeita às fontes de informação, o objectivo é desenvolver uma lista de fontes que constituam o *input* central para o PAEE. Desta lista deverão constar aquelas fontes de informação às quais os funcionários/gestores da empresa estejam expostos e tenham acesso

durante a sua actividade empresarial. Os participantes do PAEE serão aqueles executivos e funcionários que estejam directamente envolvidos no processo de planeamento e tomada de decisões. Outros elementos da empresa que tenham acesso a fontes de informação consideradas úteis deverão também ser incluídos. A função do PAEE é, efectivamente, recolher e usar informação que esteja disponível para a organização sem qualquer custo, ou então a um custo bastante reduzido. A atribuição das tarefas de análise pode ser vista como o conceito central deste processo. A divisão das tarefas de análise torna o processo exequível e facilita a acção dos elementos envolvidos no mesmo. Esta divisão consiste em distribuir os elementos pelas fontes de informação seleccionadas, tendo como prioridade aquelas mais relevantes para as actividades da empresa. No caso de vários participantes serem distribuídos pela mesma fonte de informação, poderá ser apropriado dividir esta por áreas, tendo em conta os interesses e formação dos participantes. A atribuição das tarefas de análise poderá, também, ser feita de acordo com as necessidades de informação. No caso de existirem funcionários da empresa que estejam expostos a informação julgada importante, deverão estes ser alertados para o facto de poderem contribuir para o PAEE. Por fim, a armazenagem e disseminação da informação é crucial para o sucesso do PAEE. A armazenagem poderá consistir num simples conjunto de ficheiros ou num sofisticado sistema informático que permita o acesso e uso desta informação de uma forma contínua. A característica fundamental da fase de armazenagem é que os elementos da empresa saberão para onde enviar a informação que recolherem.

CONCLUSÃO

Visto as organizações existirem num ambiente dinâmico e fortemente concorrencial, para que se tornem e se mantenham competitivas é necessário que analisem cuidadosamente as condições e mudanças que ocorrem nesse ambiente. A análise estratégica externa, sendo um processo estruturado para identificar, monitorar e avaliar as tendências que ocorrem no ambiente empresarial, permitirá uma melhor exploração das oportunidades e ao mesmo tempo evitar potenciais ameaças. É importante, porém, que a informação resultante deste processo seja usada, de uma forma organizada e constante, no planeamento e tomada de decisões. Isto permitirá à empresa tirar os dividendos do investimento feito neste processo. Para que o PAEE

seja bem sucedido, é necessário que responda às necessidades de informação da empresa e que não use mais do que os recursos disponíveis para este mesmo fim. Por outro lado, é importante que o processo seja estruturado tendo em conta os seguintes passos:

- especificação das necessidades de informação;
- especificação das fontes mais relevantes para analisar;
- selecção dos participantes no PAEE;
- definição e atribuição das tarefas de análise aos participantes;
- desenvolvimento de um sistema de armazenagem e processamento da informação.

Embora o desenvolvimento e implementação de um PAEE tenham custos associados, quando comparados com as vantagens alcançadas o resultado é francamente positivo. Em vez de continuar a seguir tendências no mercado e a reagir a posições da concorrência, as empresas poderão identificar em primeira mão quer as oportunidades, quer as ameaças ao seu negócio e pró-agir no sentido de ditar as suas regras de actuação.

NOTA

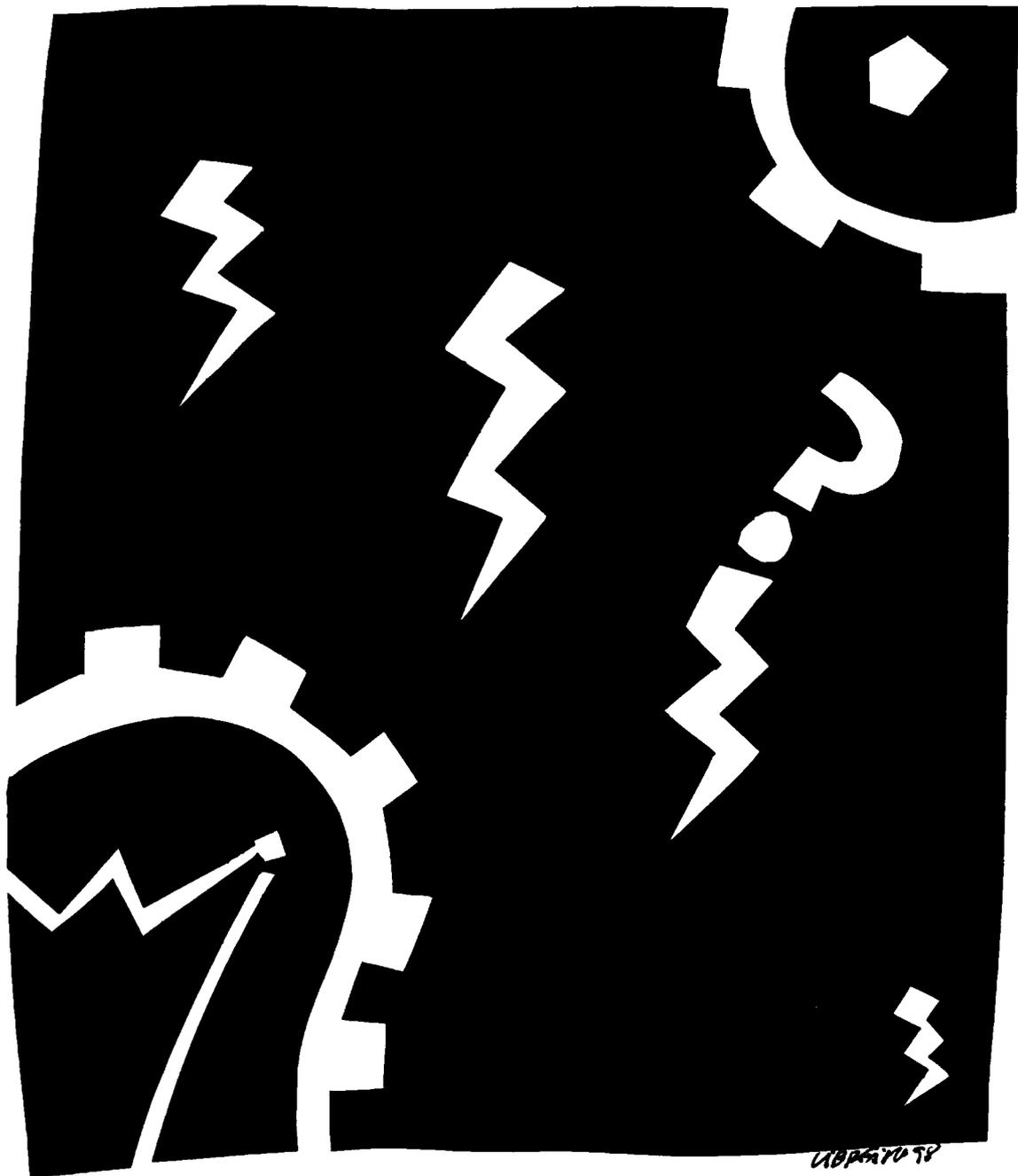
- (1) O ambiente geral da empresa é composto pelos sectores político, económico, social e tecnológico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A., "Organizing a Strategic Information Scanning System", *California Management Review*, 25(2), 76-83, 1983.
- AGUILAR, F., *Scanning the Business Environment*, New York, Macmillan, 1967.
- BOURGOIS III, L. J., "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", *Academy of Management Journal*, 28, 548-573, 1985.
- COSTA, J., *A Study of Strategic Planning and Environmental Scanning in the Multi-Unit Portuguese Hotel Sector*, Unpublished PhD Thesis, Department of Management Studies, Guildford, University of Surrey, 1997.
- HAMBRICK, D. C., "Specialization of Environmental Scanning Activities Among Upper Level Executives", *Journal of Management Studies*, 18, 299-320, 1981.
- JAIN, S. C., "Environmental Scanning in US Corporations", *Long Range Planning*, 17(2), 117-128, 1984.
- TERRY, P. T., "Mechanisms for Environmental Scanning", *Long Range Planning*, 10, 2-9, 1977.

CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão



LIBRARY 98

Empreendedor, Trabalhador ou Génio?

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista

○

**Tem-se a ideia de que ser empresário
é ter uma ideia brilhante e — condição
sine qua non — uns bons milhares
de contos no banco.**

De facto, não é bem assim. A ideia de negócio não tem que ser propriamente um rasgo de génio, e o investimento necessário para realizar o sonho da sua própria empresa pode bem ser um valor modesto. Um estudante pode montar um serviço de *telemarketing* apenas com um telefone e uma lista de nomes. Uma promissora empresa de jardinagem pode começar a sua actividade com pouco mais do que uma máquina de cortar relva. Mas o que é mais extraordinário é que a grande maioria das hoje grandes empresas começou mais ou menos assim. O Japão é talvez o país com a mais forte presença empresarial no Mundo. Mas muitos desses colossos mundiais — como a Sony, Honda, Yamaha, Matsushita, etc. — há quarenta anos ainda não existiam ou não passavam de pequenas unidades familiares.

Entre as pequenas empresas hoje em formação graças à iniciativa dos novos empreendedores, provavelmente, algumas há que virão a ser as grandes (e boas) empresas do futuro. Mas quem são essas pessoas a quem chamamos empreendedores? Que qualidades ou competências têm diferentes dos outros indivíduos? São características inatas como as dos pintores ou dos futebolistas que as predispõem para se tornarem empreendedores, ou os empreen-

dedores adquirem essas competências através do estudo e da prática? O que impele um indivíduo para a decisão de criar uma empresa?

Numerosos estudos, nos mais diversos países, bem como inquéritos e testemunhos de empresários têm procurado responder a estas questões. As respostas encontradas são bastante variadas, mas num ponto parece haver unanimidade: a **formação** e a **experiência** — em conjunto com fortes **factores motivacionais** — são determinantes na criação de empresas. Tais estudos concluem também que as *group ventures* são melhor sucedidas do que os esforços individuais, e que quanto maior for o grau académico maiores são as probabilidades de êxito.

Por outro lado, nem características inatas, nem “rasgos de génio”, só por si, são garantes de sucesso. Nada existe ligado à personalidade que defina *a priori* uma pessoa como empreendedor. Peter Drucker, o papa da gestão moderna, proclama que não há um perfil de personalidade próprio dos empreendedores. Diz ele, “o empreendedorismo não é um traço de personalidade; em trinta anos tenho visto pessoas das mais diversas personalidades e temperamentos fazer face aos maiores desafios empresariais”.

Mas, pergunta-se: o que “empurra” uma pessoa para a decisão de criar uma empresa? Não há uma resposta única. Elas variam com o país (a sociedade) em que o criador se situa, o que desde logo indica serem importantes na motivação para a criação de empresas os factores culturais; com o estatuto ou origem profissional do criador: são geralmente distintas as motivações de um operário ou de um contramestre e as de um quadro superior; com a idade do criador: as motivações de um jovem criador com menos de trinta anos

diferenciam-se claramente das de um criador de idade madura; com a dimensão da empresa: são geralmente muito distintas as motivações do criador de uma microempresa das do criador de uma grande empresa ou de um grupo industrial.

As respostas variam ainda com a forma de colocar a questão. Muitas vezes confundem-se motivações **profundas** com **motivações imediatas**⁽¹⁾, outras aceitam-se como boas respostas que não passam de meras “**tiradas de retórica**”. Por exemplo, por detrás do “desejo de realização”, resposta de formulação grandiloqua e de bom efeito, escondem alguns criadores a sua verdadeira motivação expressa no muito compreensível “desejo de ganhar dinheiro”, ou, mais simplesmente, “necessidade de ganhar a vida”.

Tem-se a ideia que o empreendedor é atraído para o empreendedorismo por gostar de assumir riscos. Ducker nega isso. Diz ele: “Os inovadores que sucesso têm na medida em que analisam sistematicamente as fontes de oportunidades inovadoras, identificam as oportunidades e exploram-nas...” Os verdadeiros empreendedores são prudentes. Não é a “paixão pelo risco” que os move. É a “intuição das oportunidades”.

David McClelland⁽²⁾, que estudou e escreveu acerca da motivação, descobriu que as pessoas

tendem a ser motivadas por uma de três coisas: poder, resultados e emulação. Ele defende que os empreendedores tendem a situar-se no segundo grupo, motivação através dos resultados. Mas o que dizer de indivíduos que são motivados por uma obsessão, uma fascinação por um determinado produto ou serviço? Algo sugere que, em vez de resultados (lucros, por exemplo), um interesse intenso no campo da escolha é importante para o sucesso. Provavelmente, isto é verdade em muitos casos. Ana Salazar, a famosa estilista, talvez nunca tivesse lançado a sua cadeia de lojas e a sua linha de produtos se não fosse o seu entusiasmo pela moda. Outro exemplo: concebe-se mal que alguma vez pudesse existir uma empresa à escala internacional chamada Citroen se, algures no princípio do século, não

tivesse existido um homem, por acaso com o mesmo nome, apaixonado por automóveis.

Por outro lado, há casos de excelentes empresas que se iniciaram pela selecção de sectores ou actividades promissoras, tais como são hoje, por exemplo, a informática ou tratamento de resíduos. Ao contrário do que vimos em casos anteriores, não é verosímil que estes empreendedores baseiem as suas decisões num amor incontrolável pelos produtos. Em vez disso, voltando às palavras de Peter Drucker, eles “analisam sistematicamente as novas fontes de oportunidade... e exploram-nas”. Belmiro de Azevedo nunca teria transformado a Sonae, uma modesta empresa onde ingressou em 1965, no empório que conhecemos se não fosse um apuradíssimo sentido das oportuni-

dades e um grande rigor na sua avaliação. Paixão pelos produtos? Tantos? Desculpem, mas duvido.

Portanto, a conclusão a tirar neste ponto, se alguma há, é que não há uma única forma de abordagem para criar uma empresa, nem características únicas que definam o empreendedor. Em relação aos empreendedores, citam-se traços como unidade ou simplicidade de propósitos, energia, ousadia, gosto de aventura e autoconfiança. Mas a verdade é que estas mesmas características são encontradas em pessoas que

se destacam noutros campos que não só o dos negócios. Por outro lado, verdade é também que muitos dos empreendedores bem sucedidos não dispõem de muitas destas características “típicas”. Não será que a expressão “empresário típico de sucesso” não passa, de facto, de uma frase feita?

Bom, num ponto pelo menos — o da formação — não restam dúvidas. Efectivamente, existe uma forte correlação entre o nível educacional do empreendedor e as características das empresas. Por exemplo⁽³⁾:

- Empresas inovadoras são criadas principalmente por pessoas com um nível educacional mais elevado. Um estudo belga concluiu (compreensivelmente) que o nível educacional dos empreendedores é significati-



vamente diferente entre aqueles que criam empresas de base tecnológica e aqueles que criam empresas comuns: 81,3 por cento deles tinham frequência ou graduação de ensino superior, comparado com apenas 32 por cento dos criadores de empresas comuns.

- Quanto mais elevado é o nível de formação de base dos empreendedores, mais elevada é taxa de sobrevivência das empresas. Segundo números dinamarqueses, 57,1 por cento das empresas criadas em 1985 sobreviviam ainda em 1990, mas entre os empresários com maior nível educacional a taxa de empresas que ainda estavam a operar em 1990 era de 65,5 por cento.
- Existe também uma relação entre o nível educacional do empresário e a vocação de crescimento das empresas. Os resultados de um inquérito entre PME (até 50 empregados) na área metropolitana de Bruxelas mostraram que os empreendedores com formação de nível superior prevêem mais expansão nas suas áreas de negócio (52,7 por cento, comparado com 41,2 por cento dos empresários com menor nível educacional) e que esses empresários tendem a orientar-se mais para o crescimento (61,7 por cento, comparado com 40,9 por cento dos empresários com menor nível educacional).
- O nível de educação tem uma influência directa no estabelecimento de contactos e redes de cooperação mais alargadas e diversificadas. Segundo números da Bélgica, os empreendedores com formação superior participam em mais seminários (a frequência é de 60 por cento comparada com 43 por cento para os de menor nível de formação); apresentam uma probabilidade maior de ter contactos internacionais (32 por cento *versus* 24 por cento para aqueles que têm menor nível de formação); e tendem a ser menos dependentes da família em termos de gestão (61 por cento discutem os assuntos da empresa com familiares, comparado com 70 por cento para aqueles que têm menor nível educacional). Esta diferença é provavelmente atribuível ao facto de que os empreende-

dores com nível educacional mais elevado dispõem de redes de contacto mais alargadas e, consequentemente, meios de aconselhamento mais diversificados.

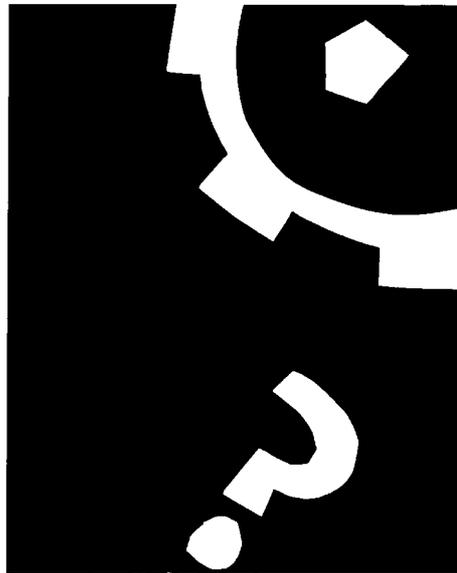
- Existe também uma forte correlação entre o grau de formação dos empresários e a internacionalização das empresas. Os resultados de um inquérito entre empresas recém-criadas no Reino Unido mostraram que os empreendedores das firmas exportadoras detêm geralmente um nível educacional mais elevado (uma probabilidade três vezes superior de ter um grau universitário) do que as empresas não exportadoras.

Enfim, as pessoas com uma sólida formação de base encontram-se melhor preparadas para o lançamento da empresa, e isso aumenta as probabilidades de sucesso, traduzidas na criação de empresas mais inovadoras, mais abertas à cooperação e melhor preparadas para a concorrência, logo com melhores condições de sobrevivência e mais potencialidades de crescimento.

Empreendedores de sucesso sem formação de base são fenómenos cada vez mais raros. Evidentemente que há empresários sem preparação académica que tiveram sucesso espectacular. William Gates (sempre ele), o multimilionário fundador de

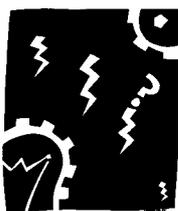
uma modesta empresa chamada Microsoft Corporation, abandonou os estudos superiores em Harvard. E, a nível do nosso País, que dizer, por exemplo, de um Américo Amorim, o “rei da cortiça”, líder de um grupo que emprega cerca de 5000 trabalhadores, que factura anualmente várias dezenas de milhões de contos e que não foi além do curso comercial? Ilustrado? Claro que não. Embora sem graus académicos de nível superior, tanto um como outro (e como ambos muitos outros), não deixam evidentemente de ser pessoas instruídas.

Uma vez que os empreendedores são difíceis de arrumar em classificações, as ideias de negócio parecem ter uma génese pouco sistemática, embora os métodos de planeamento e análise possam encorajar



ideias nascentes a emergir mais completamente formadas.

Quando tais ideias caem em terreno fértil — o empreendedor com preparação — elas têm uma “chance” maior de caminhar. Como dizia Edison: “As ideias surgem das mentes preparadas.” Enfim, uma pessoa capaz de avaliar as finanças do novo empreendimento pode melhor trabalhar para reduzir o risco antes de o assumir — é tão simples como isso.



•
NOTAS

(1) Seguindo as concepções explanadas em *Criação de Empresas*, Guia Prático, IAPMEI, IEFP e CGD (1987):

Motivações profundas são as que têm a ver com o temperamento e a personalidade do indivíduo, por um lado, e com os factores ambientais (familiares, culturais, sociais) em que se formou e que determinam a sua atitude e comportamento face à sociedade em que vive. Podem designar-se por motivações latentes já que, só por si, poderão nunca vir a concretizar-se na criação de uma empresa se as circunstanciais nunca o vierem a proporcionar.

Motivações circunstanciais são as mais directamente ligadas à situação do criador no período imediatamente anterior ao acto de criação e que lhe surgem como as que efectivamente o determinaram na sua decisão. Note-se que, em muitos casos, elas serão de facto as únicas, já que nada no novo empresário alguma vez o levará a pensar na criação de uma empresa: nem o seu temperamento, nem a sua “visão do mundo” o predispunham a essa decisão. Terão sido apenas as circunstâncias — estava descontente com o seu emprego, surgiu uma oportunidade aparentemente prometedora, viu-se sem emprego, teve incentivos à criação, etc. — que o “empurraram”.

(2) Citado por John R. Matthews, em *Beginning Entrepreneur*, VGM Career Horizons, 1995.

(3) Dados colhidos em *The European Observatory for SMEs*, Third Annual Report, 1995.

“... Deve-se ser intolerante para o oportunismo e exploração da vulnerabilidade humana, conveniências e interesses dos interesseiros.”

Raquel Gonçalves
In *Jornal de Letras, Artes e Ideias*

“... Porém, experiência não significa tão-só uma percepção sensível (...). Não significa jamais uma mera aceitação passiva, antes exige uma atitude activa”.

E. Coreth

“... É indispensável um novo entendimento de trabalho que não ignore a convulsão social que vivemos....”

**Manifesto para
uma Sociedade Activa**

TRABALHO A TEMPO PARCIAL NA UNIÃO EUROPEIA

Portugal continua a ser um dos países da União Europeia com menor número de trabalhadores a tempo parcial. No total, o número de portugueses que trabalhavam a tempo parcial no ano passado era de 9 por cento da população empregada, contra 16 por cento da média europeia, de acordo com os dados divulgados recentemente pelo EUROSTAT, o gabinete oficial de estatística da União Europeia. A Grécia, com 5 por cento, a Itália com 7, a Espanha com 8, a Irlanda e a Finlândia, ambas com 12 por cento, a Bélgica com 14, a Áustria com 15 por cento, são os países que, em conjunto com Portugal, apresentam taxas de trabalho a tempo parcial inferiores à média comunitária. Por outro lado, a Holanda, o Reino Unido, a Suécia e a Dinamarca são aqueles onde se registam os valores mais elevados (38, 24, 23 e 21 por cento, respectivamente).

LINHA DE CRÉDITO PARA AS PME

Tendo em vista a criação de uma linha de crédito para as empresas que se candidatem ao programa Iniciativa Comunitária PME, foi assinado um protocolo entre onze instituições bancárias e o Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território. A Iniciativa Comunitária PME foi criada com o propósito de facilitar o desenvolvimento das pequenas e médias empresas portuguesas, com especial incidência nas de menor dimensão, que pretendam reforçar a sua posição competitiva. A recepção e análise das candidaturas a este programa está a cargo do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, do Fundo de Turismo e da Agência de Inovação.

INICIATIVA EUREKA AO ENCONTRO DA ÁSIA

A Iniciativa Eureka promove a cooperação entre empresas e institutos visando o desenvolvimento de produtos inovadores. Tem como membros os 15 países da União Europeia, a Comissão

Europeia e outros 10 países europeus. Com o objectivo de incentivar a cooperação com outras regiões do Mundo, em particular com a Ásia, a presidência portuguesa da Iniciativa Eureka, com o apoio do governo de Macau e das autoridades chinesas, irá organizar, de 31 de Março a 4 de Abril, uma semana especial em Macau que integrará uma exposição de Tecnologia Europeia, uma Bolsa de Contactos e uma Conferência Internacional. A participação neste evento é uma excelente oportunidade para as empresas portuguesas, em conjunto com as empresas europeias de dimensão internacional, contactarem com empresas e instituições asiáticas. Para mais informações sobre esta ou outras iniciativas Eureka, Internet: <http://www.adi.pt/eureka/>, e <http://www.eureka.be/>).

FÓRUM EUROFORMAÇÃO EM ABRIL

“Aprender, competir e viver na era global” é o tema genérico da 7ª edição do Fórum Euroformação, que irá decorrer na Feira Internacional de Lisboa, de 1 a 3 de Abril. Organizado pela Associação Industrial Portuguesa, o fórum pretende, de acordo com os seus responsáveis, ser um espaço privilegiado de reflexão e debate sobre as grandes questões e tendências da educação, da formação e do emprego neste final de século.

Em debate estarão, entre outras questões de inquestionável interesse, “A riqueza das nações”, “O futuro do trabalho e o trabalho do futuro”, “Mobilidade e competências”, “As novas formas de organização do trabalho e as tecnologias de informação”, “A inovação organizacional”.

●
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente Universitário, Gestor e Consultor de Empresas

○



OS NOVOS MOSQUETEIROS

●
ALBUQUERQUE TAVARES
Licenciado em Educação Física

○

Queremos que satisfaça um devaneio da adolescência. Estamos cá para isso. Um mago da lâmpada deu-lhe a possibilidade de pedir três desejos. Como os outros dois são inconfessáveis, resta, portanto, esse outro que é não mais que a vontade brutal de ser um dos três mosqueteiros ou então o próprio d'Artagnan. É isso, não é? Descobrimos mesmo um dos seus sonhos. Influenciado por

aquelas imagens de espadachins habilidosos que sobem para cima de mesas sem derrubar um copo que seja, nem perder o equilíbrio, lá está o excelentíssimo empresário, já adulto, cheio de responsabilidades e, mesmo assim, quem diria, a pensar naqueles truques de espada, naquela camaradagem que envolvia os mosqueteiros, naquele espírito de aventura, nas belas mulheres que eles salvavam, enfim...

A esgrima é um desporto muito velho e bastante conservador. Os primeiros combates desportivos ocorreram no século XVII em França e, desde aí, as regras têm-se mantido praticamente inalteráveis. Mais do que uma inércia em relação a mudanças, este facto denota a quase perfeição das origens deste desporto: “Nasceu perfeito, o que é que lhe poderíamos acrescentar?”, assim se poderia exprimir um adepto ferrenho desta modalidade. Aliás, a esgrima está englobada no programa dos Jogos Olímpicos da era moderna desde o seu início — 1896 — o que revela bem da sua consolidação por esse mundo fora. Perfeições não há, mas é bom de dizer que esta actividade é um dos melhores caminhos a tomar para ocupar com prazer os seus tempos livres.

Teve, é certo, uma origem militar, mas desde cedo se libertou das guerras para cair no cada vez mais crescente espaço do lazer. Se é verdade que quando os mosqueteiros acertavam nos inimigos causavam estragos, não julgue, no entanto, que a esgrima actual envolve qualquer perigo. Estamos muito longe dos terríveis campos de batalha: agora as mortes são puramente simbólicas, o sangue não existe e o que resta é a pura adrenalina, a consciência do perigo, a necessidade de possuir reflexos à velocidade da luz.

Nos combates de esgrima podem-se utilizar diferentes armas (espada, florete ou sabre), mas todas apresentam em comum uma protecção na extremidade utilizada para tocar no adversário.

Cada toque resulta, assim, como se de um toque por plumas se tratasse. Leve, muito leve, a nível físico; mas terrível e pesadíssimo a nível psicológico. É sentir que aquele toque, noutros tempos, teria significado a nossa morte, sensação terrível e angustiante. Experimente e verá.

Os combates terminam no final de um determinado período de tempo ou então por número de toques. Avisa-se

desde já que a coisa é de ficar com os pés bem moídos e com o corpo a arfar por todos os lados. Mas é reconfortante entrarmos num combate a saber que podemos morrer cinco ou mais vezes. Fui morto uma vez? Oh, ainda tenho mais quatro outras hipóteses. Ter sete vidas como os gatos, que tal? A esgrima é mais ou menos isso.

De resto, não julgue que para ser um bom esgrimista basta ter reflexos e boas capacidades físicas. Os músculos não são de modo algum suficientes. Aliás, ficou famosa a frase que uma campeã russa de esgrima — Valentina Sidorova — disse depois de uma determinada prova: “A esgrima é como jogar xadrez com uma espada na mão.”

O que ela queria dizer parece óbvio: esta arte, é disso que se trata, envolve muitas capacidades intelectuais — concentração, destreza mental, intuição para prever o movimento dos adversários. É, de facto, um jogo de estratégia, só que os xeques-mates são à base da espada. Não há cavalos, nem peões, nem torres, mas há no imaginário de cada praticante um rei ou uma rainha, ou melhor, um príncipe e uma princesa que algures no alto de uma colina observa os nossos gestos e aguarda apaixonadamente pela nossa vitória. O adversário à nossa frente é a mulher ou o homem que quer roubar a nossa amada. Por isso apuramos a nossa destreza e a nossa convicção. Somos mosqueteiros e dos bons.

Há portugueses que já conquistaram medalhas em esgrima nos Jogos Olímpicos; temos, portanto, bons antecedentes. Pômo-nos em guarda. Pela manutenção da forma do nosso corpo, sabemos valer-nos da espada.

CONTACTO:

Federação Portuguesa de Esgrima
Rua do Quelhas, 32 - 1200 LISBOA
Tel.: 01 - 396 60 20

S Í N D R O M E D O S E D



I F Í C I O S D O E N T E S

**Pode não tratar-se de preguiça,
mas de uma verdadeira alergia ao local
de trabalho. Quem pode estar doente
não é você, mas o edifício onde trabalha.
E o resultado são essas incompreensíveis
dores de cabeça, uma ponta de febre
que desaparece miraculosamente quando
sai para a rua, as dificuldades
respiratórias, as irritações nos olhos,
na garganta e no nariz.
Aprenda a viver com este novo problema
do mundo moderno, já designado
por Síndrome dos Edifícios Doentes,
e veja o que pode fazer para lhe escapar.**

Olhe que não está sozinho: milhares de pessoas encontram-se nas mesmas condições e também não sabem o que hão-de fazer. Em boa verdade, é quase só uma doença dos chamados colarinhos brancos, com factores bem menos aterrorizadores do que a silicose dos mineiros, os traumatismos da construção civil e tantas outras doenças profissionais. Mas a nova situação começa e torna-se preocupante.

Os escritórios já não são o que eram. Aparentemente, com novas técnicas de construção, novos materiais, maquinarias sofisticadas, são bem melhores do que os acanhados e poeirentos cubículos em que os nossos avozinhos passavam as suas horas de trabalho, debruçados sobre uma escrivaninha a alinhar as páginas indispensáveis do Deve & Haver.

Serão mesmo?

Na verdade, os novos materiais são os principais responsáveis pelo crescimento da poluição atmosférica no interior dos edifícios. Boa parte das tintas que recobrem as paredes, a madeira comprimida, as colas para os tacos do soalho ou as usadas nas carpetes libertam poluentes de compostos orgânicos voláteis, que se transformam em gases à temperatura ambiente.

Os efeitos a curto prazo sobre a saúde dos tais compostos traduzem-se por náuseas, dores de cabeça e irritações nos olhos, no nariz e na garganta. Uma exposição mais permanente a altos níveis destes gases pode provocar sérios problemas no fígado, nos rins e no sistema nervoso central.

Nos escritórios modernos, outro foco pode ser representado pelo ozono poluente emitido pelas copiadoras, que pode povocar tosse, dores de cabeça, fadiga e uma diminuição sensível da resistência do organismo às infecções.

O QUE HÁ A FAZER?

Quando o escritório for pintado, há que optar por produtos não tóxicos, como certas espécies de latex, virtualmente livres de compostos orgânicos voláteis. É forçoso pintar apenas durante um período em que ninguém se encontre no edifício e não se deve permitir que os funcionários regressem ao trabalho antes que as paredes estejam totalmente secas.

Por outro lado, será necessário colocar carpetes de materiais totalmente naturais, preferentemente cem por cento lã e não coloridas com produtos químicos. Preferível seria mesmo abster-se de carpete, especialmente das actuais que são feitas de materiais sintéticos, e usar uma cobertura para o soalho totalmente natural como, por exemplo, as feitas de juta.

De qualquer maneira, escolhida a carpete, a instalação deverá ser sempre feita com as janelas totalmente abertas, para aumentar a ventilação, e preferencialmente durante o fim-de-semana, quando não está ninguém no escritório.

A mobília do escritório deverá, igualmente, ter sido fabricada com materiais não tóxicos, como a madeira, o alumínio ou o aço. Para os móveis forrados, o ideal seria que fosse recobertos com materiais naturais, como o algodão ou a lã.

As máquinas copiadoras devem ser instaladas por forma a que as suas emissões de ozono possam ser directamente lançadas para o exterior. Junto de uma janela aberta seria a melhor solução.

O PERIGO QUE VEM DE FORA

O monóxido de carbono (CO), um gás tóxico incolor e sem cheiro que é o maior componente saído dos escapes dos automóveis, pode entrar nos edifícios através das janelas ou da aparelhagem de ar condicionado locali-

zada ao nível da rua. Em muitos escritórios os níveis de CO podem ser, à tarde, 20 vezes superiores aos recomendados pelas autoridades sanitárias para o ambiente exterior. Em níveis baixos, o CO provoca dores de cabeça, fadiga, náusea e vertigens. Em grandes quantidades, este gás tóxico impede a coordenação, provoca sérios problemas cardíacos e pode mesmo ser causa de morte.

A solução consiste em instalar o ar condicionado no telhado e não ao nível da rua, onde a poluição por CO é maior. Se o edifício for dotado de uma garagem anexa ou subterrânea, é necessário verificar se os fumos exauridos não se estão a introduzir nos escritórios dos andares superiores.

ASSEGURAR A VENTILAÇÃO

Nos grandes edifícios os sistemas de ventilação estão preparados não só para distribuir ar quente ou fresco conforme a estação do ano, mas ainda para introduzir e fazer circular o ar exterior. Frequentemente, as empresas desligam o sistema como forma de poupança. Nos velhos edifícios, com escassas ou nenhuma alterações, a circulação de ar bloqueada obriga a respirar ar excessivamente gasto. Uma má ventilação pode levar a dores de cabeça, náuseas, fadiga, pele seca, dificuldades de concentração e às irritações dos olhos, nariz e garganta.

O que há a fazer é assegurar uma ventilação adequada. As autoridades sanitárias recomendam uma circulação de 5 a 20 decímetros cúbicos de ar exterior por minuto e por cada empregado. Se a circulação do ar estiver bloqueada por divisórias ou tabiques, deverá proceder-se por forma a que estes fiquem a alguns centímetros do solo.

Nos edifícios antigos sem ventilação adequada, o processo é abrir as janelas de vez em quando e instalar

Problemas Arquitectónicos

Em recente reunião, a Sociedade Portuguesa de Pneumologia fez uma chamada de atenção para o aumento da mortalidade cardio-respiratória, das crises de asma e das doenças respiratórias.

Para a SPP, a nova situação justifica um encontro de médicos, arquitectos e engenheiros para um debate alargado sobre o ambiente urbano e a saúde.

Já em 1990 a Organização Mundial de Saúde considerara que a Síndrome dos Edifícios Doentes se manifestava em mais de 30 por cento dos novos edifícios, afectando 10 a 30 por cento dos seus ocupantes.

ventoinhas no tecto, humidificadores e desumidificadores para auxiliar a circulação do ar fresco. Nos edifícios novos é necessário não esquecer uma vistoria regular do sistema de ventilação.

A LIMPEZA É INDISPENSÁVEL

Os sistemas de ventilação, em especial os deficientemente produzidos, podem espalhar contaminantes biológicos, como bactérias, fungos e bolores.

Outras fontes de perigo são representadas por casas sujas e pelos gases emanados pelas carpetes. Alguns contaminantes provocam tosse, lágrimas e reacções alérgicas; outros causam problemas respiratórios e digestivos e transmitem doenças infecciosas como a gripe, as “bexigas” e a tuberculose.

Indispensável, claro, é manter regularmente limpos e desinfectados os sistemas de ventilação, os humidificadores e os desumidificadores, o ar condicionado e os filtros de ar.

É necessário, ainda, lavar diariamente as casas de banho, especialmente as sanitas onde se podem acumular águas estagnadas. E não esquecer de despejar diariamente o caixote do lixo.

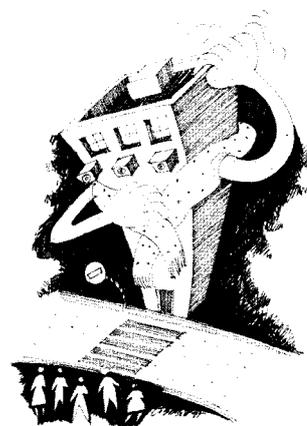
OS SINTOMAS DA SÍNDROME DO ESCRITÓRIO DOENTE

A alergia ao trabalho — mais exactamente, ao local de trabalho — pode manifestar-se por múltiplas formas, nem sempre imediatamente detectáveis, quase sempre olhadas como um mal passageiro e ocasional. Mas se alguns destes sintomas se repetirem com frequência ou se associarem num conjunto de problemas, comece a ter cuidado e a precaver-se. Tome nota do que o pode esperar no escritório, além das irritações

do patrão e das partidas de mau gosto dos companheiros de trabalho:

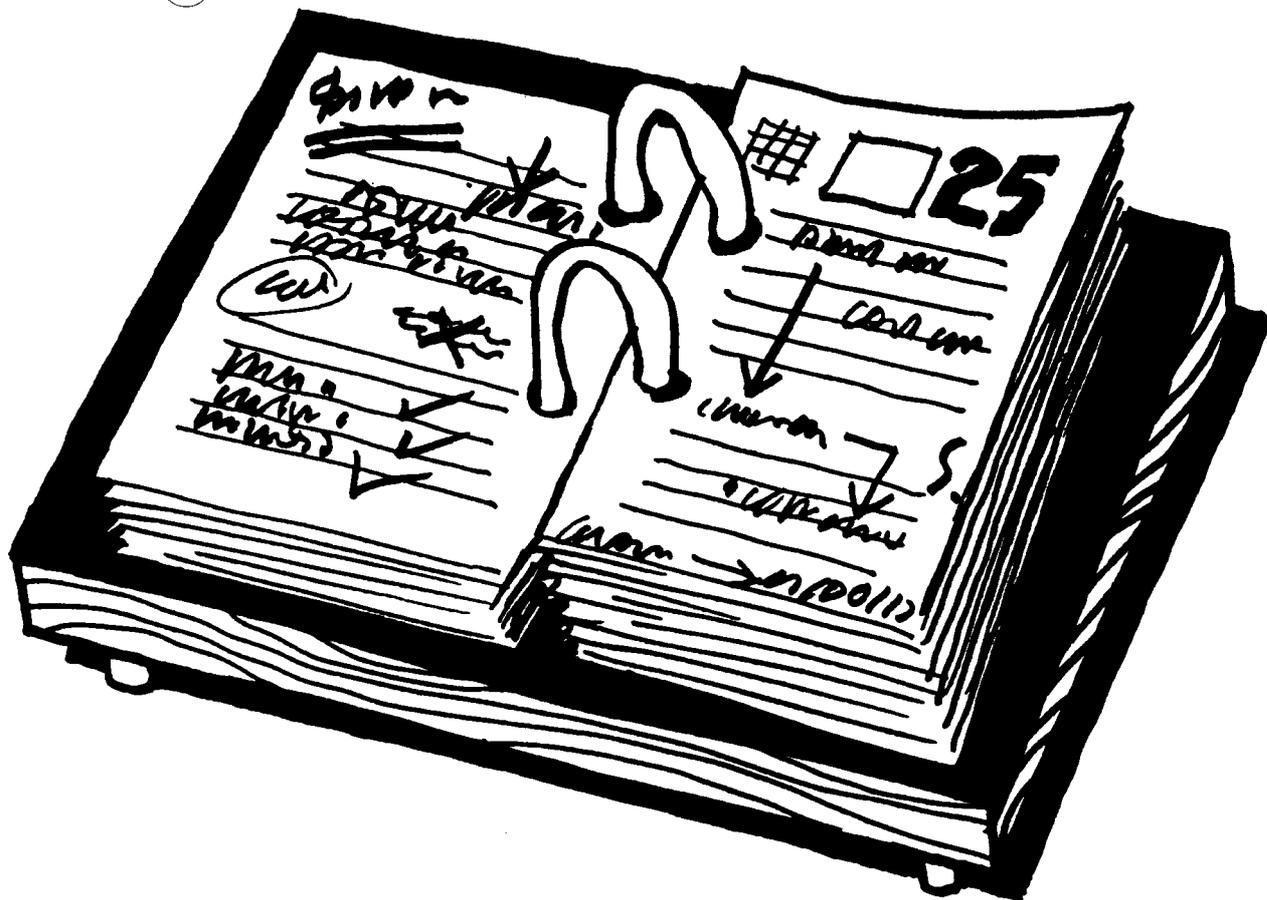
- Irritação e lágrimas nos olhos.
- Corrimento nasal.
- Inflamação dos seios nasais.
- Garganta seca ou rouca.
- Fossas nasais carregadas.
- Tosse e espirros.
- Dificuldades respiratórias.
- Peito comprimido.
- Irritações e pruridos na pele.
- Problemas digestivos.
- Náuseas ou vômitos.
- Confusão.
- Esquecimento.
- Dores de cabeça.
- Irritabilidade.
- Letargia ou fadiga.

In Farmácia + Saúde



A Grande Invasão

Nos últimos anos, residências e escritórios sofreram uma verdadeira invasão de utilíssimos electrodomésticos que, por outro lado, constituem um perigo pela enorme quantidade de iões positivos que produzem e que anulam os iões negativos. Os iões positivos atraem poeiras, pólenes e germes, que permanecem em suspensão no ar. Paralelamente, a electricidade estática existente em permanência nos interiores dos edifícios provoca o *stress* eléctrico que actua sobre todo o corpo, interferindo especialmente com órgãos mais expostos, como o cérebro, o coração e o sistema nervoso, cujas células comunicam entre si por via química e eléctrica.



RITMOS DO SÉCULO: O STRESS

CARLOS MANUEL MAGRO ANUNCIÇÃO

Psicólogo

O presente artigo faz uma abordagem ao que é o *stress*, qual a sua origem e quais os acontecimentos capazes de contribuir para o aumento de *stress*, assim como das consequências no Homem e dos diferentes efeitos que produz, consoante as estratégias e tipos de aprendizagens desenvolvidas e também das diferentes personalidades, podendo conduzir ou não à doença. Alerta ainda para os vários sinais emitidos pelo organismo quando sujeitos ao *stress*.

No limiar deste século, em especial no mundo ocidental, onde a competitividade é uma variável constante, o *stress* (tensão, constrangimento) tornou-se um termo popular através dos meios de comunicação social e será rara ou inexistente a pessoa que num ou noutro momento da sua vida não tenha sentido *stress*.

Ao procurar-se definições sobre o termo *stress*, pode-se ler por exemplo, na *Grande Enciclopédia Portuguesa Brasileira*, o seguinte: “Palavra de origem inglesa, que se traduz por força, esforço, violência, tensão, resistência...” ou na *Lexicoteca* do Círculo de Leitores: “Conjunto das perturbações orgânicas, psíquicas, provocadas pela agressão constante que as situações da vida moderna exercem sobre o homem” ou ainda, de forma mais simples, no *Dicionário de Psicologia de Chaplin*: “Estado de tensão, física ou psíquica”.

O termo *stress* surgiu no século XIV e nesse tempo era sinónimo de “*hardship*” (desconforto), “*straits*” (apertado), “*adversity*” (adversidade) ou “*affliction*” (sofrimento) e, tal como outras palavras, antecedeu o seu uso de forma sistemática e na investigação científica. Já neste século, um médico canadense, Hans Selye, introduziu o conceito de *stress* na medicina como sendo o Síndrome Geral de Adaptação (SGA), tendo-se generalizado o seu uso em diversas áreas.

Um dos ambientes capazes de mobilizar maior *stress* é o meio militar no teatro de operações. Isto porque as variáveis de *stress* características da guerra são múltiplas, tais como as peculiares condições de vida, o combate, os feridos e os mortos, o clima, a topografia do terreno e as doenças, etc.

Durante as duas guerras mundiais, vários investigadores procuraram estudar este fenómeno devido à relevância desta variável (*stress*) que acabava por infligir pesadas perdas na eficácia dos militares no teatro

de operações. Por exemplo, segundo Restak (Restak, R., 1989), durante a Segunda Guerra Mundial o bombardeamento nocturno era a actividade de combate mais perigosa (uma baixa em cada 140 horas de voo) e estava associado com a maior taxa de neuroses, cerca de 12 vezes mais do que os que apenas faziam exercícios. Posteriormente, nos anos 60 outros investigadores (Holmes e Rahe) centraram-se nesta variável e procuraram quantificar o *stress*, tendo surgido as Escalas de Acontecimentos de Vida (*life events, vide figura*).

A partir dessa altura o conceito alargou-se a diversos campos de investigação como na medicina, na psicologia (psicologia da saúde, psicologia militar, psicologia social), na área da psicossomática e na intervenção clínica e desde então têm sido escritos centenas de trabalhos de investigação, procurando-se compreender como é que o *stress* interage com o ser humano e qual o impacto deste nos mais variados sectores da vida familiar, profissional e social.

Acontecimentos de Vida	Valor Atribuído	Acontecimentos de Vida	Valor Atribuído
1. Morte do cônjuge	100	20. Alterações na responsabilidade profissional	29
2. Divórcio	73	21. Filho que deixa a casa dos pais	29
3. Separação conjugal de facto	65	22. Problemas com a lei	29
4. Detenção prisional	63	23. Realização pessoal notável	28
5. Morte de um membro familiar próximo	63	24. Mulher começa ou pára de trabalhar	26
6. Doença pessoal ou lesão grave	53	25. Acabar ou iniciar as aulas	26
7. Casamento	50	26. Mudança nas condições de vida	25
8. Despedimento do emprego	47	27. Alteração de hábitos	24
9. Reconciliação conjugal	45	28. Problemas com o chefe	23
10. Reforma	47	29. Mudança de residência	20
11. Mudanças de saúde num membro familiar	44	30. Mudança de escola	20
12. Gravidez	40	31. Mudança nos tempos livres	19
13. Dificuldades sexuais	39	32. Mudança nas actividades da igreja	19
14. Novo membro na família (filho)	39	33. Mudança de actividades sociais	18
15. Reajustamento profissional	39	34. Mudança nos hábitos de sono	16
16. Mudança do estado financeiro	38	35. Mudança nos hábitos alimentares	15
17. Morte de um amigo chegado	37	36. Férias	13
18. Mudanças de actividade profissional	36	37. Natal	12
19. Alteração do padrão das discussões familiares	30	38. Pequenas violações da lei (multas, etc.)	11

Escala elaborada por Holmes e Rahe nos anos 60 procurando quantificar os acontecimentos de vida causadores de *stress* (Atkinson, 1987).

O QUE É O *STRESS*?

Pode dizer-se que o *stress* é uma resposta psicofisiológica e ocorre quando as pessoas se sentem ameaçadas no seu bem-estar físico ou psicológico devido a determinados acontecimentos (*stressores* ou agentes de *stress*). Esses acontecimentos podem ser muito diferentes uns dos outros, tais como o receio de se chegar atrasado para uma reunião, o medo de se ficar desempregado, o receio de insucesso num exame, os engarrafamentos no trânsito, a poluição, as refeições tomadas à pressa, o desejo de corresponder às expectativas dos pais, da mulher ou do chefe no serviço, uma doença ou ameaças à segurança, etc. Todos estes acontecimentos influenciam as pessoas, embora nem todas reajam da mesma maneira. Assim, para algumas pessoas o *stress* pode causar-lhes problemas físicos e psicológicos, enquanto que outras podem sentir-se motivadas para continuar e aceitar isso como um desafio. Segundo Lazarus e Folkman (1984), podem agrupar-se em quatro categorias os diferentes tipos de acontecimentos considerados *stressantes*:



Acontecimentos traumáticos, que são os mais graves, pois ultrapassam os acontecimentos de vida normal das pessoas, e onde não se incluem a morte de um familiar, um insucesso profissional ou familiar.

Englobam situações de perigo eminente tais como **desastres naturais** (cheias, sismos), desastres causados pelo homem (guerras e acidentes nucleares), **acidentes catastróficos** (grandes desastres de aviação, ferroviários) e as **violações físicas** (violações e tentativas de homicídio). As reacções a este tipo de acontecimentos variam consoante as pessoas, mas observa-se-lhes um padrão comum de características que se designa por **Perturbação Pós-Stress Traumático** e no qual se englobam muitos dos ex-combatentes da guerra colonial portuguesa, da guerra do Vietname, da guerra do Golfo e da recente guerra na ex-Jugoslávia.



Acontecimentos imprevisíveis, são os acontecimentos que não são esperados, aumentando por isso a severidade da reacção de *stress*. Por exemplo, certas doenças como o cancro são imprevisíveis quanto à duração do mesmo, causando maior ansiedade, e certas profissões e sujeitos, como militares

em combate, bombeiros e pessoal de emergência médica são mais *stressantes* do que outras. As pessoas mostram menos reacção emocional e menor ansiedade quando podem prever um acontecimento do que quando o não podem fazer. No primeiro caso, o sinal que antecede o acontecimento aversivo pode permitir aos sujeitos que iniciem uma espécie de processo preparatório que irá actuar como atenuador do estímulo nocivo.



Acontecimentos que desafiam os limites das pessoas, pois muitas situações são controláveis e previsíveis e, no entanto, continuam a ser sentidas como causadoras de *stress*, porque exigem

muito das nossas capacidades indo até aos seus limites. Por exemplo, muitos estudantes que só estudam para os exames submetem-se a autênticos desafios durante os dias que os antecedem. O casamento é outra situação que obriga a novos ajustamentos onde as diferenças individuais obrigam, por vezes, a exceder os limites de um dos cônjuges.



Acontecimentos internos geradores de conflitos, os quais têm uma origem interna e podem ser causadores de *stress*. Os conflitos podem surgir pela sua incompatibilidade, na opção de dois

desejos, como, por exemplo, escolher entre ir a uma festa ou ficar em casa a estudar para um exame, ou ainda optar entre duas boas ofertas de emprego. Geralmente o conflito resulta de um processo dictómico, no qual está subjacente a dependência *versus* independência, intimidade *versus* isolamento, competição *versus* cooperação.

AS REACÇÕES DE *STRESS*

Embora variem na sua intensidade, o organismo reage aos diferentes acontecimentos através de mecanismos (psico) fisiológicos. Face aos agentes de *stress* ou *stressores*, o organismo responde a estes através de um complexo esquema de respostas do sistema nervoso e das glândulas endócrinas. Enquanto decorre esse processo, o sujeito sente o coração a bater mais rápido, as extremidades (mãos e pés) ficam mais frias, o suor invade o corpo, a garganta seca e sensações de mal-estar são comuns à maioria das pessoas. Claro

que cada pessoa terá o seu modo particular de reagir à multiplicidade de estímulos, devendo-se isso a diversos factores tais como variabilidade da personalidade, factores genéticos, aprendizagens adquiridas para lidar com as diferentes situações, e também da natureza e intensidade dos agentes de *stress*. A resposta mais comum é a ansiedade que comporta um conjunto de reacções fisiológicas como já se referiu, passando por outras que vão desde a cólera (que pode conduzir à agressão) até à depressão. Estas reacções podem diminuir ou agravar-se consoante o tipo de estratégias utilizadas pelo sujeito. Seyle refere que o SGA pode passar por três etapas:

- **Fase de alarme** perante a situação *stressante* na qual o organismo aumenta a activação fisiológica.
- **Fase de resistência**, quando a situação *stressante* se mantém obrigando a um desgaste maior de energias.
- **Fase de esgotamento**, na qual o organismo vai perdendo as suas reservas podendo levar a um esgotamento físico e psicológico.

O STRESS E A PERSONALIDADE

O *stress* pode ser condição necessária mas não suficiente para desencadear a doença. A personalidade de cada um e o modo como cada pessoa avalia o próprio *stress* (o qual pode aumentar se for sentido como imprevisível, incontrolável e como um desafio ou não) é mediadora nesta interacção que assim possibilitará ou não o aparecimento da doença.

Por exemplo, nos anos 50 o Dr. Meyer Friedman, cardiologista em São Francisco, constatou que a maioria das pessoas vítimas de ataques de coração tinha um conjunto de características idênticas ao que vieram a designar por **Personalidade do Tipo A**. As pessoas pertencentes a este tipo de padrão tendiam a ser mais agressivas e hostis, sendo muito competitivas e orientadas para a realização, e eram impacientes e tinham muita dificuldade em relaxarem-se, procurando fazer tudo em cada vez menos tempo.

Numa outra linha de investigação da personalidade, sobre a *robustez*, Kobasa (Kobasa citado por Atkinson, 1987) efectuou um estudo que incidiu nas pessoas mais resistentes ao *stress* (naquelas que não ficam física e emocionalmente perturbadas face a acontecimentos muito *stressantes* — *Major Stress*

events). Em mais de 600 executivos e administradores da mesma empresa, foi feito um *check list* em que se lhes pediu para descreverem todos os acontecimentos de *stress* e de doenças dos últimos três anos. Foram seleccionados dois grupos para comparação: o primeiro grupo, cuja média se encontrava acima, quer em acontecimentos *stressantes* quer nas doenças, e o segundo grupo cuja média era igual em altos níveis de *stress* mas era baixo em doenças. Os membros de ambos os grupos preencheram também um questionário pormenorizado sobre a sua personalidade. A análise dos resultados indicou que os homens com índices de alto *stress* e baixo índice de doença diferiam dos homens que ficavam doentes sobre *stress* em três dimensões: estavam mais envolvidos em actividades sociais e de trabalho, estavam mais orientados quanto ao objectivo de mudança e desafios e sentiam-se com mais controlo sobre os acontecimentos das suas vidas.

A situação de *stress* conduz a uma ruptura homeostática no indivíduo e, como tal, ele procurará meios de lidar com este, de modo a minimizar ou a ultrapassar essa situação desconfortante. O facto mais importante parece ser a mudança de atitude. Os homens que vêem a mudança como um desafio, por exemplo, sentindo a perda de um emprego como uma oportunidade de prosseguir uma outra carreira em vez de ficarem sentados no mesmo sítio, estão mais aptos a vivenciarem menos *stress* e a darem a volta à situação para ficarem em vantagem.

ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM O STRESS

Perante um problema ou situação, nem todas as pessoas utilizam as mesmas estratégias cognitivas para os resolverem. Lazarus (Lazarus, R. & Folkman, S., 1984) refere que existem dois tipos de estratégias para lidar com o *stress*:



Centrar-se no problema (*Problem-Focused Coping*) que resulta numa procura de soluções, reformulando o problema e avaliação dos prós e contras de modo a minimizar o mesmo e a adaptar-se continuamente consoante as contingências. Assim, podem por exemplo mudar de aspirações profissionais, familiares e sociais. Alguns estudos (Billing,

& Moos, 1984) indicam que as pessoas que utilizam este tipo de estratégia possuem maior autocontrolo das situações e têm índices menos elevados de depressão.



Centrar-se nas emoções (*Emotions-Focused Coping*). Ao recorrerem a este tipo de estratégia as pessoas procuram aliviar-se das emoções negativas que resultem de acontecimentos *stressantes* que geralmente são incontroláveis e centram-se em aspectos emocionais (perda, frustração, insucesso), evitando reagir ao problema. Por exemplo, a pessoa começa a pensar que já não vale a pena preocupar-se, que já não é tão importante quanto inicialmente pensava sobre determinado assunto ou acontecimento.

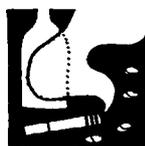
Outros investigadores, como Nolen (Nolen-Hoeksema, S. 1991), referem outro tipo de estratégias existentes:



Estratégias de ruminação (incluem o repensar contínuo acerca da gravidade dos acontecimentos, que se traduz numa necessidade contínua de falar repetidamente no mesmo e numa atitude de impotência para mudar o que está e num certo isolamento do sujeito).



Estratégias de distração (traduzem-se numa procura momentânea, do sujeito se envolver em outras actividades que lhe sejam agradáveis, tais como um determinado desporto, ouvir música, jogar xadrez, procurando assim aliviar momentaneamente a tensão. Este tipo de estratégia está associado a índices de menor depressão).



Estratégia de evitamento negativo (idêntica às de distração, já que o sujeito procura envolver-se em outras actividades momentaneamente, para diminuir a tensão, mas são actividades potencialmente perigosas, capazes de alterar o humor, como as drogas, o álcool e certos comportamentos negligentes tais como conduzir o carro desenfreadamente ou envolver-se em discussões acérrimas).

Alguns estudos (Cohen, S. & Willis, T. A., 1985) sugerem que quanto mais apoio social um sujeito pos-

sui, tal como mulher, filhos e amigos, ser sócio de clubes e ter passatempos, maiores são as probabilidades de não se deixar apoderar pelo *stress*. Isto porque esse suporte pode dar apoio de diversas formas, que se traduzem em companhia, apoio financeiro, informações e conselhos, o que tende a aumentar a confiança da pessoa e a diminuir a sensação de desamparo. Outro autor, Seligman (Seligman, M. E. P., 1975), vem corroborar esta perspectiva ao elaborar a teoria de **Aprendizagem de desamparo** (*Learned helplessness*) a qual tende a explicar, por exemplo, porque é que os prisioneiros de campos de concentração nazis, durante a Segunda Guerra Mundial, não fizeram mais tentativas para se revoltarem. Através desta teoria, o autor explica que os prisioneiros eram levados a pensar que nada valia a pena fazerem pois ser-lhes-ia impossível fugir sem apoios e como tal não agiam.

STRESS E DOENÇA

O *stress* nem sempre conduz à doença, embora hoje em dia muitos estudos, em especial no campo da psicossomática, tenham vindo a verificar que o *stress* é uma variável que pode predispor o organismo a uma alteração do sistema imunológico, afectando a susceptibilidade a infecções tais como alergias, cancro e a doenças auto-imunes como a artrite reumatóide, diminuindo assim a resistência às viroses e bactérias.

As doenças psicossomáticas são doenças físicas onde se verifica que as emoções têm um papel preponderante e nas quais não existe distinção, por exemplo, entre a úlcera péptica provocada pelo *stress* e a úlcera provocada pelo uso contínuo de ingestão de comprimidos. Segundo Taylor (Taylor, S., 1986), a psicossomática centra-se tradicionalmente em doenças como a asma, hipertensão, úlceras, colites e na artrite reumatóide. Por exemplo, indivíduos hipertensos têm dito que sentem a vida como ameaçadora e que estão sempre num estado de alerta, assim como indivíduos que sofrem de colites sentem que estão zangados mas sentem-se incapazes de expressar esse sentimento de modo claro e objectivo.

Assim, a doença muitas das vezes pode ser precipitada, porque certas pessoas face a um acontecimento *stressante* desencadeiam reacções de defesa (Síndrome Geral de Adaptação) mas se se mantiverem prolongadamente podem conduzir a alterações do próprio orga-

nismo visto que passa a haver uma excitação crônica do sistema nervoso.

Segundo Labrador (Labrador, 1992) os problemas associados ao *stress* vão desde os problemas cardiovasculares (hipertensão arterial, doença coronária, taquicárdias, arritmias), problemas respiratórios (asma brônquica, síndrome de hiperventilação e outras alterações respiratórias), problemas imunológicos (gripes, herpes, tuberculose), artrite reumatóide, problemas endócrinos (hipertiroidismo), problemas gastrointestinais (úlcera péptica, dispepsia, síndrome do intestino irritável, cólite ulcerosa), problemas de diabetes e hipoglicemia, problemas dermatológicos (prurido, sudorese excessiva), dores crônicas e cefaleias, problemas musculares, problemas sexuais, aos problemas psicopatológicos vários como a ansiedade, fobias, o consumo de álcool ou de drogas, depressão, etc.

CONCLUSÃO

Como se verifica, o *stress* pode resultar de uma multiplicidade de acontecimentos que podem ser traumáticos, imprevisíveis e geradores de conflitos e que, interagindo com a personalidade e as estratégias cognitivas/comportamentais de cada um, podem ser sentidas como um desafio e conduzir ou não à doença. Vão desde as situações mais mundanas até aos acontecimentos vividos como ameaçadores da vida das pessoas, resultando a sua intensidade, por um lado, do tipo de acontecimento, e, por outro, da capacidade mais adequada ou não de cada sujeito para lidar com eles através das estratégias cognitivas. Por outro lado, os factores da personalidade de cada um, assim como uma certa predisposição e vulnerabilidade, podem ser mais ou menos permeáveis à instalação de um síndrome de *stress*.

SINAIS DE ALARME

Quaisquer pessoas estão sujeitas ao *stress*, ainda que muitas das vezes a sua capacidade de descentração fique embotada por isso mesmo e, conseqüentemente, estejam menos atentas aos sinais de alarme que o organismo emite. Assim, aqui ficam alguns dos sinais de alerta manifestos mais frequentes:

Irritabilidade anormal e pouco habitual, perda de apetite com perda de peso ou, pelo contrário, um apetite maior que o frequente com aumento de peso, perturba-

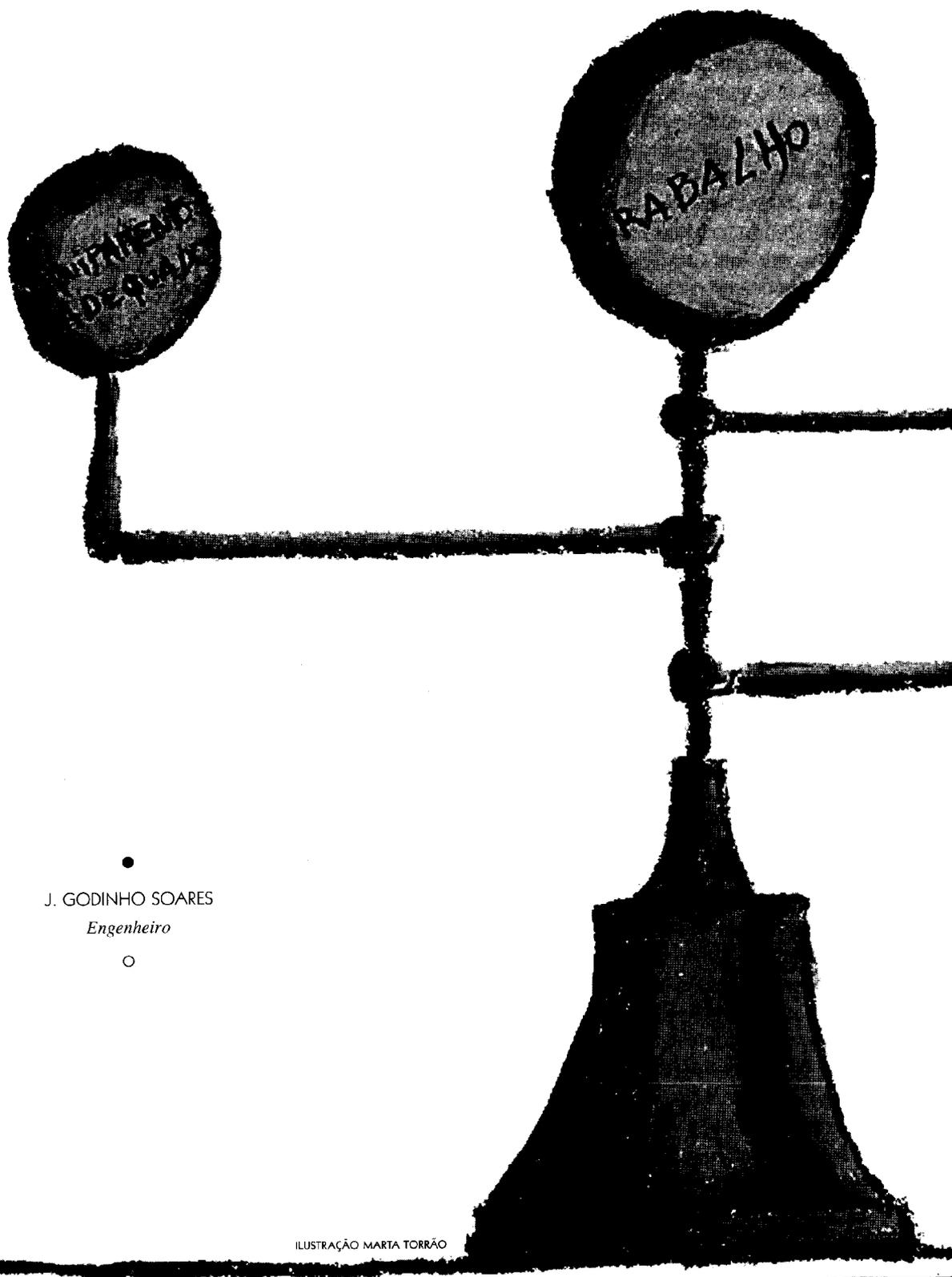
ções do sono e sensação de cansaço contínuo, assim como o aumento do consumo de álcool e ou de cigarros, dores de cabeça, dores de estômago, diarreia ou prisão de ventre, e modificações no comportamento social serão, possivelmente, indicadores para reflexão.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Psiquiátrica Americana (1989), *Distúrbio de Stress Pós-Traumático, Manual de Diagnóstico e Estatística de Distúrbios Mentais (DSM III R, 3.ª Ed.)*, Manole Ed., São Paulo.
- ATKINSON, R., ATKINSON, R., SMITH, E., HILGARD, R., *Stress and Coping, Psychology*. (11.ª Ed.), Harcourt Brace Jovanovich, publishers, New York, 575-615, 1987.
- BILLINGS, A. G., & MOOS, R. H., Coping, *Stress and social resources among adults with depression: Journal of Personality and Social Psychology*, 887-891, 1984.
- CHAPLIN, J. P., "Dicionário de Psicologia", Dom Quixote, Lisboa, 1981.
- Círculo de Leitores, *Lexicoteca, Moderno Dicionário de Língua Portuguesa*, Círculo de Leitores, Lisboa, 1985.
- COHEN, S., & WILLIS, T. A., *Stress, social support and the buffering hypothesis*, In *Psychological Bulletin*, 98, 310-357, 1985.
- FRIEDMAN, M., & ROSENMAN, R. H., *Type A Behavior*, Knopf Ed., New York, 1974.
- LABRADOR, M. J., *Stress*, Ed. Temas da Actualidade, Lisboa, 1992.
- LAZARUS, R. S., From psychological *Stress* to the emotions: A history of changing outlooks, *Annual Review of Psychology*, (Porter, R. Ed.) 44, 1-21, 1993.
- LAZARUS, R., FOLKMAN, S., *Stress, Appraisal, and Coping*, New York: Springer Publishing Company, 1984.
- MACDONOUGH, T. S., Noncombat *Stress* in Soldiers: How it is Manifested, How to Measure it, and How to Cope with it, *Handbook of Military Psychology*, Edited by R. Gal and A. D. Mangelsdoff, Published by John Wiley & Sons Ltd., 1991.
- NOLEN-HOEKSEMA, S., Responses to depression and their effects on the duration of depressive episodes: *Journal of Abnormal Psychology*, 100, 569-582, 1991.
- RESTAK, R., *Stress e emoção*, pp. 121-153, *O Cérebro Humano*, Editorial Presença, Lisboa, 1989.
- SELIGMAN, M. E. P., *Helplessness*, Freeman Ed., San Francisco, 1975.
- TAYLOR, S., *Stress and development of illness, Health Psychology*, Random house, New York, 1986.

TRABALHO E QUALIDA

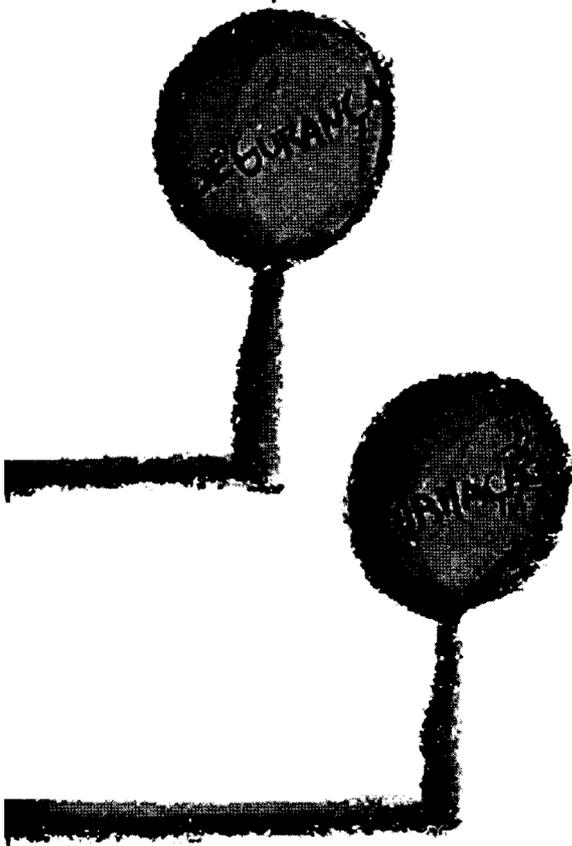


•
J. GODINHO SOARES
Engenheiro

○

ILUSTRAÇÃO MARTA TORRÃO

D E D E V I D A



Sempre que se fala de qualidade é frequente vir à memória o livro *In Search Of Excellence* (Na Senda da Excelência), uma referência incontornável do período em que o Ocidente iniciou decididamente a viragem para essa nova mentalidade que tinha no Japão o seu expoente e que rapidamente conquistou, com justiça, raízes em muitas empresas e até em alguns serviços públicos do mundo industrializado.

O EXERCÍCIO DA VONTADE

Quase no início, o livro refere a seguinte experiência: a dois grupos constituídos por sujeitos adultos foram dadas paciências para resolver e uma charada para corrigir. Os grupos foram colocados em salas com ruído de fundo, com sons altos e propositadamente tendentes a distraí-los, obtidos por uma combinação em que se misturavam duas pessoas a falar espanhol, uma a falar arménio, uma máquina de escrever, uma máquina de calcular, uma máquina de telex e ainda barulho de rua, produzindo um conjunto de sons compostos e indistinguíveis entre si. A um dos grupos apenas se pediu que resolvesse as paciências e corrigisse a charada. Aos que estavam no outro grupo, além de serem solicitadas as mesmas tarefas, foi ainda dado um botão onde poderiam carregar para desligar o barulho. O grupo com este comando resolveu cinco vezes mais paciências e fez muito menos erros na prova de correcção. Mas, o que é importante: ... nenhum dos sujeitos do grupo que tinha o botão alguma vez o usou! O facto de saberem que poderiam servir-se desse controlo foi suficiente para a diferença obtida.

Para além de outras considerações, é relevante concluir desta experiência que a tranquilidade necessária a qualquer pessoa que pretende realizar bem uma tarefa está intimamente associada à sua capacidade de intervenção no ambiente que a rodeia.

O bem-estar ou, correndo o risco de utilizar um lugar-comum, a felicidade de cada um depende directamente da possibilidade de exercer a vontade própria. O impedimento dessa capacidade gera imediatamente tensão, contrariedade e, em casos extremos, repulsa e rejeição, podendo comprometer definitivamente a actividade em causa.

A percepção desta realidade, aliada à desmontagem do dogma taylorista da aversão ao trabalho, conduziu naturalmente à consciência da importância das condições de trabalho no desempenho e produtividade dos trabalhadores ou, se se quiser, na sua motivação.

Mas não é só o aspecto qualitativo que revela a importância de se usufruírem boas condições de trabalho.

Qualquer pessoa que chegue aos 70 anos de idade passou pelo menos 72 000 horas a trabalhar — desde que tenha gozado de uma saúde normal (o que hoje em dia não é muito difícil, se vivermos num país como o nosso, onde o *stress* da vida nas grandes cidades, a

fast food e a alienação consumista ainda se temperam com a tranquilidade da província, a alimentação caseira e o gozo das maravilhas que a Natureza proporciona), e não pertença à minoria dos que apreciam nada fazer, claro. É tempo demais para que possa ser desperdiçado. É vital que este tempo seja passado o melhor possível, que corresponda a uma qualidade de vida satisfatória.

A RESPONSABILIDADE REPARTIDA

Conseguir essa qualidade depende em larga medida de todos aqueles que, sendo estranhos ao indivíduo em questão, em maior ou menor grau interferem com a sua liberdade individual, a sua capacidade de exercer a vontade própria de que falávamos há pouco.

Toda a gente sabe que, para que haja justiça e equilíbrio social, a liberdade dos outros deve acabar onde começa a nossa. Infelizmente este princípio é muitas vezes, voluntária ou involuntariamente, desrespeitado.

Entre as entidades externas ao indivíduo pontificam os empregadores. Embora devessem ser, no seu próprio interesse, afinal, um dos principais garantes de adequadas condições de trabalho, fogem muitas vezes a proporcionar aos trabalhadores um mínimo de condições, pela sua incapacidade de ver para além do imediato.

A ausência de adequadas condições ambientais de trabalho, de equipamento próprio — em especial o de segurança — de formação, de organização, de respeito por quem trabalha, no fundo, conduz, mais cedo do que tarde, a prejuízos lamentáveis onde todos perdem: o trabalhador, o empregador, a sociedade, o ambiente, ... todos.

Mas nem só os empregadores têm sérias responsabilidades na criação de condições de trabalho dignas, com qualidade. Também os próprios trabalhadores. Já lá vão muitos anos, numa empresa metalo-mecânica contava-se um episódio exemplar. Tinha a ver com as condições de trabalho numa das oficinas da fábrica, a de fundição. Apesar de existência de ventilação, o ambiente era terrível, com os gases e fumos, o calor, o trabalho duro e pesado. A certa altura, a direcção mandou adquirir máscaras para os trabalhadores se protegerem. No entanto, rapidamente surgiram queixas de que as máscaras eram demasiado incómodas com o

calor, pouco práticas para os movimentos e tarefas que era necessário realizar e, até, que dificultavam a respiração! Depressa os trabalhadores deixaram de usar as máscaras. Surgiu então a ideia de dar leite aos trabalhadores para prevenir intoxicações, como ainda hoje se vê os bombeiros fazer em situações de combate a incêndios. Esta medida manteve-se durante algum tempo, até que também neste caso os trabalhadores se desinteressaram, pondo dúvidas sobre a sua eficácia. A direcção deixou então os operários escolherem: ou o leite ou um subsídio mensal — um pequeno acréscimo no salário — a título de trabalhos insalubres. Os trabalhadores escolheram o subsídio! Não perceberam que para eles teria maior benefício a outra alternativa. Além disso, deixaram de reivindicar meios de protecção ou de melhoria do ambiente, limitando-se à negociação anual do aumento do subsídio.

Hoje em dia, quando colocados em situação semelhante, sendo-lhes proposto, em alternativa, um aumento de salário ou o equivalente em melhorias nas condições de trabalho, os trabalhadores mostram possuir uma percepção mais clara de qual o verdadeiro valor de cada proposta.

No entanto, e em especial nos países como o nosso, onde o nível de vida e a consciência dos trabalhadores para estas questões ainda não estão ao nível dos países mais desenvolvidos, a escolha recai, em muitos casos, no dinheiro. Provavelmente o mesmo dinheiro que o trabalhador vai depois gastar em médicos e medicamentos para se tratar da doença profissional que contraiu!

O JOGO DAS CONTRADIÇÕES

O Estado, por outro lado, padece dos mesmos defeitos de qualquer vulgar empregador (em casa de fereiro...), mas também lá se vai esforçando, como lhe compete, por produzir e implementar regras que protejam os trabalhadores, garantindo a equidade, a integridade física e moral, a justiça, a segurança, a boa economia, etc.

Porém, o seu gigantismo e os omnipresentes jogos de interesses não lhe permitem, muitas vezes, ver com clareza as contradições que ele próprio gera.

Exemplificando: a adjudicação de empreitadas de obras públicas através de concursos limitados sem

apresentação de candidaturas (procedimento muito vulgar para empreitadas até aos 20 000 contos) é decidida por imposição legal ao concorrente que apresente o preço mais baixo. Neste contexto, não surpreenderá que os concorrentes “comprimam” os preços o mais possível, no intuito de ganharem.

Não é necessária muita imaginação para perceber que este “apertar do cinto” vai reflectir-se em muitos aspectos mas, especialmente, na qualidade das condições de trabalho proporcionadas aos trabalhadores. O orçamento já não irá certamente permitir disponibilizar equipamento adequado, a montagem de meios de protecção (redes, plataformas, barreiras, etc.) em quantidade e qualidade e, de um modo geral, a organização eficaz dos estaleiros, em termos de ser garantida a saúde e segurança de todos (não só dos que lá trabalham mas também dos que, embora estranhos à obra, com ela convivem). Já para não falar das consequências para esse inocente e indefeso ambiente de que todos falam mas que todos se apressam a desrespeitar em primeiro lugar.

Será igualmente interessante reflectir um pouco, meramente com o intuito de deixar pistas ou motivações aos que ao estudo destas matérias dedicam o seu esforço, sobre os efeitos das condições de trabalho nesse fenómeno tão actual e que a tantos preocupa: o desemprego.

Se melhorarmos as condições de trabalho das pessoas será de esperar que elas trabalhem melhor, ou seja, que a produtividade aumente.

Exemplificando: se uma equipa de 4 trabalhadores motivados (porque estão bem pagos, possuem um seguro decente, foi-lhes dado equipamento adequado, gostam do que fazem e até acham o chefe simpático) fazem o mesmo trabalho que 6 (pagos de acordo com a tabela, pertencendo ao regime geral de Segurança Social, com equipamento obsoleto e que receiam o chefe), para quê empregar 6 se 4 são suficientes? Necessariamente, alguém ficará no **desemprego**.

Perplexos, atrevemo-nos então a perguntar: será que o empenho do Estado no apoio às empresas, através dos diversos programas de incentivos e financiamentos existentes, na implementação de sistemas de gestão que assentam no princípio da motivação — tais como a “moderna” Gestão da Qualidade Total (TQM — *Total Quality Management*) — poderá ter afinal o efeito perverso de, a curto prazo, aumentar a dificul-

dade de emprego de novos trabalhadores ou dos que ainda não conseguiram colocação?

Talvez não. A médio-longo prazo o provável crescimento das empresas que aderirem conscientemente àqueles princípios e o crescimento económico em geral vão afinal gerar novos postos de trabalho. Mas é necessário que haja mesmo crescimento, senão...

A QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO

O emprego e as condições de trabalho são duas faces da mesma moeda. A sociedade, através do Estado, esforça-se por mantê-las em equilíbrio, produzindo constantemente normas legais que regulamentam o trabalho em geral e as suas condições em especial.

Apesar de ter já mais de 6 anos, o texto introdutório do Decreto-Lei n.º 441/91, de 14 de Novembro, que estabelece o regime jurídico do enquadramento da Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho, é esclarecedor e actual: **“A realização pessoal e profissional encontra na qualidade de vida do trabalho, particularmente a que é favorecida pelas condições de segurança, higiene e saúde, uma matriz fundamental para o seu desenvolvimento.”**

Emergindo desta filosofia, está a criar corpo uma nova estratégia, visando essencialmente preparar as organizações públicas e privadas para os novos desafios que à sociedade se apresentam. Esta estratégia assenta no primado da comunicação, na prioridade à satisfação no trabalho e na formação necessária à transição.

Está ultrapassada a “tradicional” HST — Higiene e Segurança no Trabalho. Esta disciplina da legislação laboral teve origem em leis que prescreviam regras elementares de segurança em minas e outros trabalhos especialmente perigosos. Foram depois alargadas ao trabalho com materiais perigosos como os venenos, o chumbo, o amianto e os radioactivos.

Hoje em dia procura-se, em todas as actividades, que **sejam convenientemente** planeadas e praticadas regras de **prevenção que**, para além de garantirem a **segurança e a saúde dos trabalhadores**, lhes proporcionem **uma vida com qualidade**.

A propósito de saúde, e a concluir, recordemos a definição de **saúde** na perspectiva da OMS — Organização Mundial de Saúde: **um estado de completo bem-estar físico, mental e social que não consiste apenas na ausência de doença ou enfermidade.**

LONGE DAS DECISÕES PERTO DOS PARAFUSOS

Trabalhadores portugueses distantes da participação na vida interna das empresas

Os trabalhadores portugueses participam menos do que os seus colegas europeus nas mudanças internas das empresas, situação que afecta de forma negativa a competitividade nacional. Esta é uma das conclusões de um estudo feito em dez países pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, entidade consultora da Comissão para as Questões Laborais.

Segundo um dos autores do trabalho, Kevin O'Kelly, "é a primeira vez que podemos demonstrar que a participação directa funciona". Para este perito, que esteve em Lisboa para apresentar o relatório, "quanto maiores são as responsabilidades (dos trabalhadores), melhores são os resultados económicos e a satisfação dos empregados". Nos dez países, quatro em cada cinco empresas possuem algum tipo de participação directa, em circuitos de qualidade, na inovação ou na organização do trabalho. O estudo identifica seis formas de descentralização do poder, desde a autonomia de equipas à consulta individual.

Portugal tem dos piores resultados. Apenas duas em cada cinco empresas possuem algum tipo de participação directa, apesar de todos os gestores contactados considerarem "útil ou muito útil" que os trabalhadores participem.

Portugal é também o país com maior percentagem de respostas que apontam para a não participação dos representantes dos trabalhadores, 44 por cento, contra uma média de 25 por cento no grupo. Em apenas 14 por cento das empresas portuguesas os sindicatos têm um papel importante na tomada de decisões. Em Espanha, a proporção é de 22 por cento. Na Suécia, de 44 por cento. O fenómeno terá razões culturais, admite Kevin O'Kelly. Em sua opinião, há tendências comuns no Sul da Europa, onde a centralização dos empresários é mais forte, ou na Escandinávia, onde a participação dos trabalhadores na vida interna da empresa se assemelha à média americana.

Para o autor do estudo, a participação directa constitui um factor de competitividade. A influência dos trabalhadores

compensa as empresas e parece existir uma relação entre o grau de participação e as vantagens competitivas. Nos locais de trabalho com apenas uma ou duas formas de participação directa, 43 por cento dos gestores identificavam aumentos de produção. Nos casos de cinco ou seis formas de participação dos empregados, aumentava para 73 por cento a proporção de empresários que melhoravam a produção. Os aumentos da qualidade e da eficiência são outra das consequências.

Mas a participação directa pode afectar o emprego. Um terço dos inquiridos disse ter reduzido a sua mão-de-obra. Um em cada quatro diminuíram o número dos seus quadros superiores. Empresas mais eficientes tendem a reduzir o número dos seus trabalhadores, apesar das perspectivas de ganharem quota de mercado. O efeito sobre o emprego é lógico, mas politicamente incorrecto. Bruxelas pretende aumentar a eficiência económica europeia e tem defendido esquemas de participação directa dos trabalhadores na vida interna das empresas. Só que a Comissão também quer políticas de emprego. Assim, o debate ainda só começou.

In Diário de Notícias

MAIS INQUIETOS COM O AMBIENTE

Portugueses estão a mudar: acima do custo de vida ou da violência urbana, temem uma pior qualidade de vida ambiental

A qualidade de vida ambiental é, para os Portugueses, o quinto problema mais grave do País.

Surpreendentemente, no primeiro inquérito nacional sobre o tema, o "ambiente" aparece à frente do "custo de vida" e da "segurança/violência".

Em números, 13,7 por cento dos portugueses dizem que um dos dois principais problemas do País é o ambiente — sobretudo a poluição, a degradação geral e o desordenamento do território —, com destaque para o trânsito e o caos urbano.

O ambiente passou a constituir, assim, uma categoria de preocupação significativa em Portugal, sobretudo para os mais jovens (13 aos 24 anos), os estudantes, pessoas com ensino superior e/ou secundário e, ainda, para os quadros superiores.

Porém, as opiniões negativas tendem a acentuar-se à medida que o contexto geográfico se afasta da escala local para a geral: enquanto 46 por cento dos portugueses avaliam negativamente a região onde residem, já em relação ao País são 81 por cento que classificam o estado do ambiente como preocupante e, à escala mundial, esse número sobe para 83 por cento. Apesar desta disparidade dos graus de aproximação, os responsáveis pelo estudo consideram que se “verifica uma inequívoca tendência para a aproximação geográfica dos problemas ambientais no País, como se de uma novidade quotidiana se tratasse”. Em termos gerais, observa-se, portanto, que o pessimismo aumentou. Mas não em doses iguais. Os habitantes do Alentejo estão menos preocupados com o ambiente em que vivem do que a média dos habitantes do resto do País. Em contrapartida, os da Área Metropolitana de Lisboa são os mais inquietos com o ambiente da sua região, estando 71 por cento “preocupados” ou “muito preocupados”. Ao fazer o balanço dos últimos dez anos, os portugueses acham que quase todos os problemas ambientais pioraram. Acima de tudo piorou o “trânsito”, o “ruído” e a “qualidade do ar” — três aspectos da poluição urbana, associados entre si, que são valorizados sobretudo na Grande Lisboa. A “situação dos lixos” e a “qualidade da água” vem a seguir na percepção do que piorou. Provocando menos inquietação aparece a “qualidade da paisagem”, as “praias/zonas costeiras” e a “qualidade de vida nos subúrbios”. O pior é o nível de ignorância a respeito da “erosão de solos” e dos “parques e reservas naturais”. O recorde de desconhecimento nacional pertence, contudo, ao “ordenamento do território”, expressão que 40 por cento dos portugueses desconhece. Passando a representações. O lugar mítico para viver continua a ser “o campo”, uma opinião partilhada por 42 por cento dos portugueses — e que está em profunda contradição com recente processo de urbanização do País. Bastante abaixo são referidas “as cidades pequenas e vilas” (24 por cento), bem como as “aldeias” (21). Apenas sete por cento mencionam as “grandes cidades” e quatro por cento as praias.

Luís Miguel Viana
In *Diário de Notícias*

COMO CONTROLAR O “BIG BROTHER”

De cada vez que preenchemos um formulário de qualquer tipo, mesmo um mero questionário de opinião, estamos a prestar informações que serão tratadas e utilizadas de uma forma que nos vai escapar ao controlo por completo. Que garantias nos dá a proposta de lei para protegermos os nossos direitos fundamentais? Deixamos aqui algumas pistas para controlar o “Big Brother”.

- Sempre que preencher um formulário, verifique se é identificado o responsável pelo tratamento dos dados, a quem eles se destinam e para que finalidade, assim como a existência e condições do direito de acesso e de rectificação das informações prestadas.
- Tenha atenção especial à prestação de dados em redes informáticas abertas, nomeadamente a Internet: a própria lei avisa que os seus dados pessoais podem circular sem condições de segurança, correndo o risco de ser vistos e utilizados por terceiros não autorizados.
- Todos os cidadãos têm o direito de exigir, em qualquer altura, informação sobre o tratamento de dados que lhe digam respeito, assim como a origem desses dados e a quem eles podem ser transmitidos, podendo sempre exigir a rectificação, apagamento ou bloqueio dos dados que não cumpram a lei ou sejam incompletos ou inexactos.
- É assegurado o direito de oposição do tratamento de dados pessoais para efeitos de *direct mail* ou qualquer outra forma de prospecção de mercado.
- Ninguém pode ficar sujeito a uma decisão tomada exclusivamente com base num tratamento automatizado de dados destinado a avaliar aspectos da sua personalidade, como a sua capacidade profissional, o seu crédito, a confiança de que é merecedora ou o seu comportamento. Excepto se o consentir no âmbito da celebração de um contrato, por exemplo, com um banco.

In *Público*

II SIMPÓSIO EUROPEU DE ERGONOMIA

Irá decorrer nos dias 3 a 5 de Junho, em Tróia, o **II Simpósio Europeu de Ergonomia** subordinado ao tema: **“Tempo de Trabalho — Transformações do trabalho e novos desafios”**.

Os constrangimentos temporais impostos por uma máquina ou um sistema em cadeia, assim como a inversão do tempo biológico, impondo a adaptação do organismo a horários nocturnos, são muitas vezes difíceis de suportar, podendo afectar a saúde, a *performance* e a fiabilidade.

O desenvolvimento tecnológico e consequente automatização de processos conferem-lhes uma continuidade, que implica um aumento de complexidade em termos de controlo da sua dinâmica por parte dos operadores. A gestão do tempo nestes sistemas envolve estratégias reactivas e antecipativas que visam garantir o seu funcionamento normal em condições de segurança para os operadores, para o próprio sistema e para o meio em geral.

Novos modelos de tempo de trabalho estão, pois, a surgir na maior parte das áreas da economia em conjunto com novas tecnologias e as elevadas exigências de produtividade e fiabilidade.

São várias as questões que se colocam e que orientam as reflexões e a investigação neste domínio:

- Como podem as organizações assegurar um funcionamento contínuo sem comprometer a saúde e o bem-estar dos trabalhadores?
- Que novas formas de organização do trabalho podem actualmente ser equacionadas sem comprometer a segurança dos operadores e do meio envolvente?
- Como gerir o tempo em sistemas de risco?
- Como gerir o conflito entre imperativos económicos e o respeito pelo modo de funcionamento do homem?
- Quais os compromissos que se colocam às organizações em geral e aos ergonomistas em particular?

- Como se podem minimizar o *stress* no trabalho, os problemas familiares e as perturbações do sono decorrentes do trabalho nocturno?
- Que considerações especiais dizem respeito à mulher assim como às pessoas de meia-idade e aos idosos?

O II Simpósio Europeu de Ergonomia tem por objectivo criar o debate e a reflexão sobre esta problemática, a partir dos mais recentes resultados da investigação neste domínio.

Para mais informações, contactar:

Geneviève Santorum
Tel.: (01) 414 91 39
Fax: (01) 414 47 20
E-mail: gsantorum



A Importância da Visão do Líder na Segurança do Trabalho

●
CRISTINA PESCE

*Master em Tecnologia da Educação
pela Universidade de Salamanca*

○

Um líder deve representar os pensamentos e os sentimentos de seus seguidores e, sobretudo, deve oferecer um mapa da estrada para o futuro e sugerir directrizes àqueles que com ele colaboram, isto é, como devem agir e interagir para obter aquilo que pretendem alcançar.

Para se estabelecer esta visão é necessário que o líder perceba com exactidão o passado e o futuro pois ela representa os valores, as aspirações e as metas de um grupo de pessoas e constitui a base do sucesso de toda a equipa.

Na área de segurança do trabalho, essa visão deve reflectir claramente a situação actual em que se encontra a empresa em termos de segurança e prevenção de acidentes e propor um mapa, uma trajectória que deve ser seguida para melhoria destas condições no futuro.

Portanto, a segurança no trabalho deve estar alicerçada nos **valores** da organização, na sua **missão** (o que ela tem hoje em termos preventivistas e o que ela deseja ter) e nos **objectivos** (para onde ela está a caminhar). No entanto, esta visão não deve ser inflexível, mas sim permitir que esta seja compartilhada por todos dentro da secção ou da empresa.

Propomos aos líderes algumas recomendações, referentes à visão ideal da segurança:

1. Faça com que o que propõe seja tão claro quanto as suas metas de lucro e produção. Motive os seus colaboradores e amplie o seu raio de visão de modo a considerar as pessoas como um todo.
2. Defina e respeite os direitos de protecção dos seus colaboradores.
Certifique-se que eles compreendem quais são os seus deveres para com a sua equipa de trabalho e para com a sua empresa, no que se refere à prevenção de acidentes. Os dois lados são necessários.

O líder que oferece uma visão ideal da segurança isto é, clara, coerente e confiável, que segue verdadeiramente as normas de prevenção e que vive segundo um conjunto de valores que inspiram à imitação, possui uma importantíssima fonte de poder.

Neste caso, entenda-se como poder a capacidade de conseguir que os colaboradores sigam realmente as normas de segurança, se preocupem com a prevenção de acidentes e realizem acções preventivas.

O poder emana da visão do líder, da meta que pretende atingir para melhorar as condições de segurança da secção que chefia.

No entanto, o poder do líder fica subutilizado se não for estendido aos colaboradores e se não houver perfeita percepção por parte dos mesmos sobre a importância de trabalharem com segurança.

3. Comunique a sua visão de segurança ideal pessoalmente aos seus colaboradores, e esforce-se por os envolver no processo a fim de obter consenso e compromisso.

A comunicação eficiente é a chave do compromisso. Dê aos colaboradores a visão de segurança.

Desta forma, o líder poderá obter a confiança dos seus seguidores que irão sentir-se mais seguros e capacitados para atingir quaisquer metas de segurança, pois poderão partilhar estes objectivos entre eles e a chefia.

Neste caso, o poder é usado para criar oportunidades e alternativas para que os colaboradores possam optar e decidir com uma certa autonomia sobre os assuntos relacionados com a prevenção de acidentes, inclusive colaborando com sugestões de melhoria das condições de segurança do seu local de trabalho.

É um poder que deriva da persuasão e do exemplo, onde as pessoas não se comportam apenas por coacção, mas sim porque estão conscientes das metas prevencionistas da empresa.

Enfim, o poder baseado na visão de segurança do líder deve resultar num alto padrão de desempenho.

A manutenção de altos padrões de desempenho significa a expectativa de ser o melhor, isto é, de ver, por exemplo, o índice de acidentes na secção e até mesmo na empresa toda, reduzir a zero.

Como vemos, a chefia só poderá manter e ampliar o seu poder por meio do seu desempenho, isto é, na medida em que consiga progredir na sua trajectória em direcção à obtenção dos objectivos implícitos na sua visão.

4. Finalmente, não deixe de recompensar o bom desempenho de seus colaboradores em favor da segurança da empresa.

Isto irá reforçar comportamentos positivos e mantê-los, pois o colaborador espera reconhecimento por parte da chefia e mesmo da empresa pelo esforço despendido.

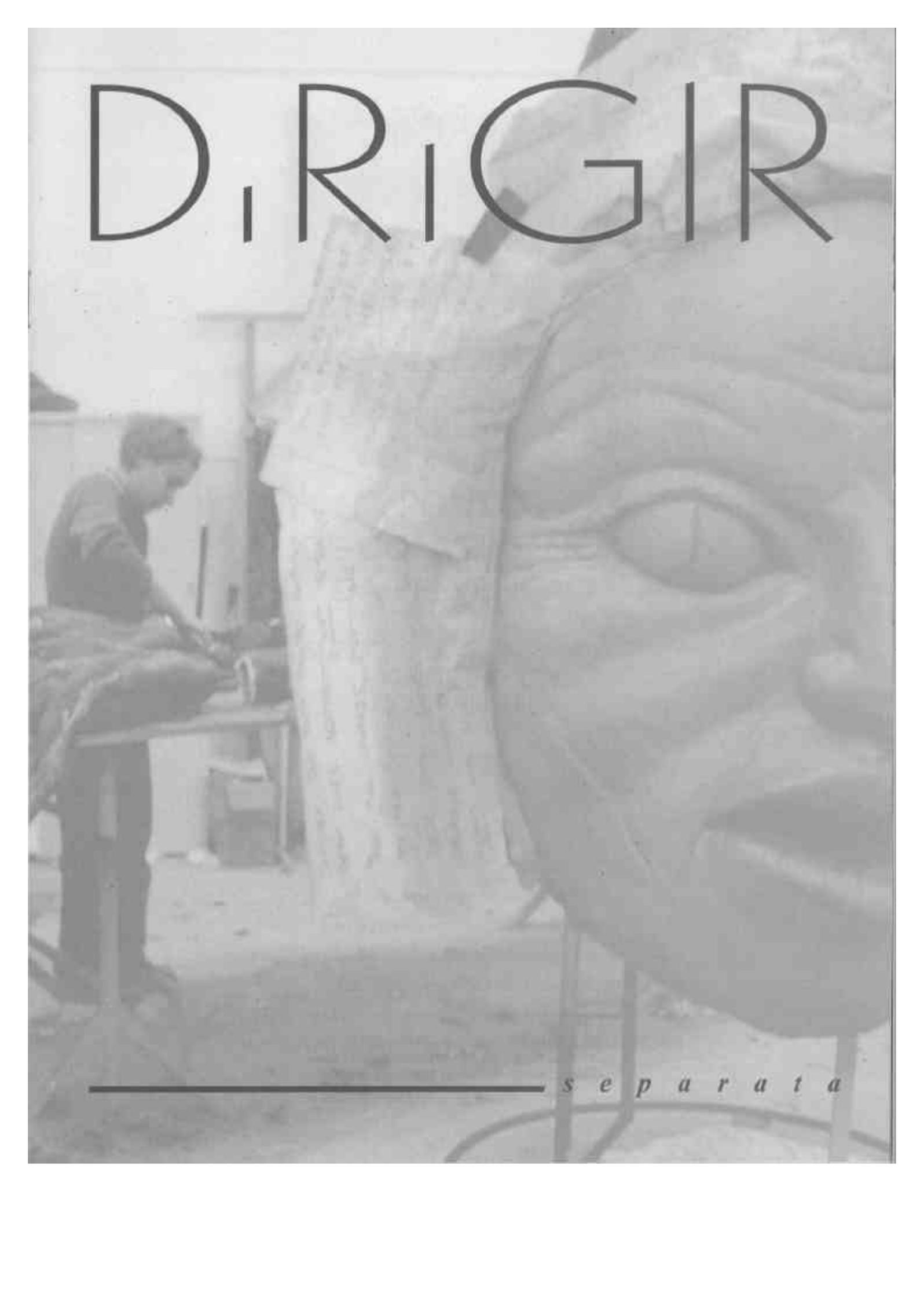
É importante lembrar que, muitas vezes, mais do que a recompensa financeira, o colaborador espera obter confiança por parte da sua chefia e quer ser valorizado, o que o ajudará nas suas tomadas de decisões, uma vez que terá um senso claro do seu objectivo e do seu próprio papel dentro da empresa em prol da segurança do trabalho.



REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- QUIGLEY, Joseph V., *Visão — Como os Líderes a Desenvolvem, Compartilham e Mantêm*, Makron Books do Brasil Edit. Ltda, Edit. McGraw-Hill Lda., S. Paulo

D. RIGIR



s e p a r a t a



10.4. *Inclusão progressiva de matérias de SHST nos currículos escolares e de formação profissional (em 1997/98).*

(...)

10.6. *Estruturação de linhas de produção de instrumentos de divulgação, informação técnica e formação em SHST (em 1997).*

10.7. *Desenvolvimento destas linhas de divulgação, informação e formação de acordo com os cronogramas, as prioridades e as metodologias definidas para os Programas de acção de curto e médio prazo (em 1996/98).*

10.8. *Apoio à formação de técnicos de prevenção dos vários níveis, de acordo com as necessidades nacionais (em 1996/97).*

10.9. *Criação e consolidação dos instrumentos operativos necessários e adequados à certificação de empresas e técnicos prestadores de serviços de SHST (em 1997).*

10.10. *Estabelecimento do sistema de qualificação e certificação dos técnicos de prevenção em exercício (em 1997).*

10.11. *Reforço da capacidade técnica e da participação dos Parceiros Sociais, nomeadamente no âmbito da formação de representantes dos*

trabalhadores e dos empregadores para o desenvolvimento da SHST nos locais de trabalho (em 1996/98).

10.12. *Levantamento e adaptação da legislação existente, tendo em vista a avaliação do seu impacto nas empresas, a respectiva capacidade e a eficiência da legislação no domínio da prevenção de riscos profissionais (em 1997).*

10.13. *Elaboração da regulamentação geral em falta, cujos anteprojectos serão consensualizados no âmbito da CPCS (até ao fim de 1997), tendo em vista a sua entrada em vigor em 1998.*

(...)⁽¹⁾

●
NOTA

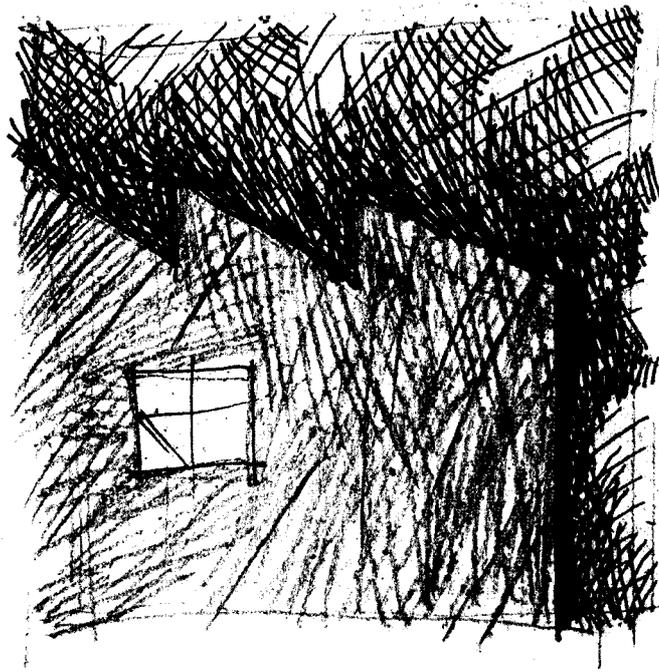
(1) Cf. *Acordo de Concertação Estratégica, 1996/1999* — Conselho Económico e Social — Série "Estudos e Documentos", pp. 112-113.

●
IDICT

Instituto de Desenvolvimento e Inspeção
das Condições de Trabalho

○





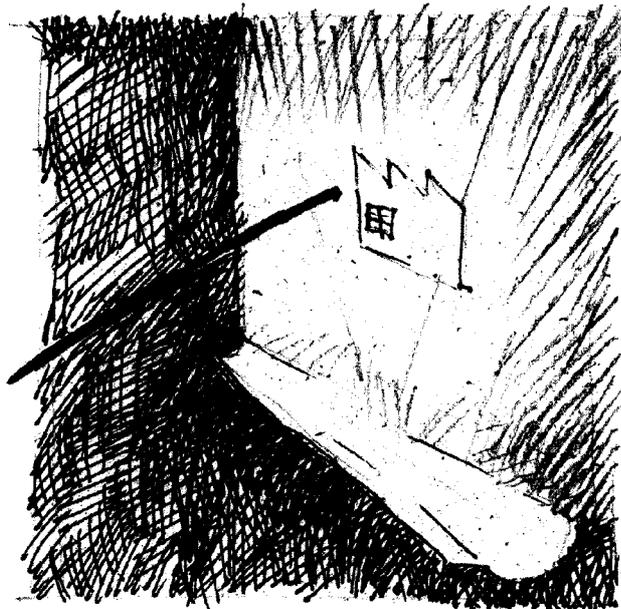
PONTO DE CONVERGÊNCIA DA PREVENÇÃO

SERVIÇOS DE SEGURANÇA,
HIGIENE E SAÚDE
NO TRABALHO

Com esta Separata procura-se contribuir para o aprofundamento do debate sobre os grandes desafios que se colocam no âmbito dos Serviços de SHST nas empresas, na óptica da nova abordagem da Prevenção de Riscos Profissionais que resulta de forma imperativa da Directiva Quadro.

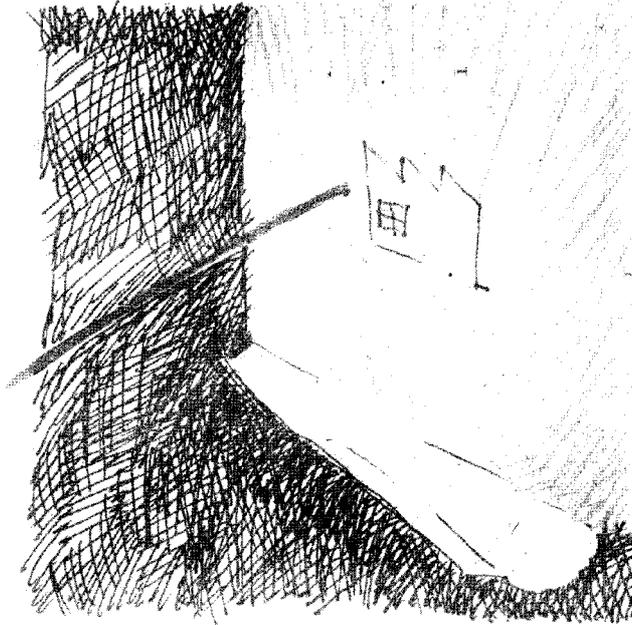


EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 53
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE



1. A ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE SHST NA EMPRESA: PONTO DE CONVERGÊNCIA DA ACÇÃO DE PREVENÇÃO

- Decorre da Convenção 155 da OIT a obrigação dos Estados estruturarem um Sistema Nacional de Prevenção de Riscos Profissionais. Tal sistema prossegue fins de interesse e ordem pública — o direito à vida e à integridade física dos cidadãos.
- A Directiva Quadro (89/391/CEE) por sua vez, veio estabelecer para os Estados da União Europeia uma plataforma comum e inovadora da Prevenção de Riscos Profissionais, de que se devem destacar os seguintes aspectos principais:
 - a obrigação geral do empregador face à Prevenção de Riscos Profissionais relativamente aos seus trabalhadores;
 - o dever do empregador desenvolver as actividades preventivas de acordo com uma ordem fundamental de princípios gerais de prevenção;
 - a necessidade de tais medidas preventivas serem integradas no processo produtivo e na gestão da empresa;
 - a obrigação do empregador observar na escolha das medidas preventivas a hierarquia estabelecida nos princípios gerais de prevenção;
 - o dever fundamental de, no âmbito desta hierarquia, o empregador promover a avaliação dos riscos que não puderem ser eliminados.
- Da Directiva Quadro resulta, pois, hoje em dia, a necessidade de se definirem políticas e criarem estruturas que tenham em vista o desenvolvimento dos princípios que caracterizam a sua “nova abordagem”. Com efeito, a abordagem temática preexistente, ainda que não de todo dispensável, traduzia-se, todavia, em aproximações preventivas isoladas (riscos mecânicos, químicos, ruído...), que não permitiam apreciar a interacção dos riscos (entre si) e o conjunto de todos os seus factores (formas de emprego, ausência de formação, ritmo de trabalho...). Daqui resulta a necessidade de se perspectivar a avaliação dos riscos de acordo com uma abordagem global.



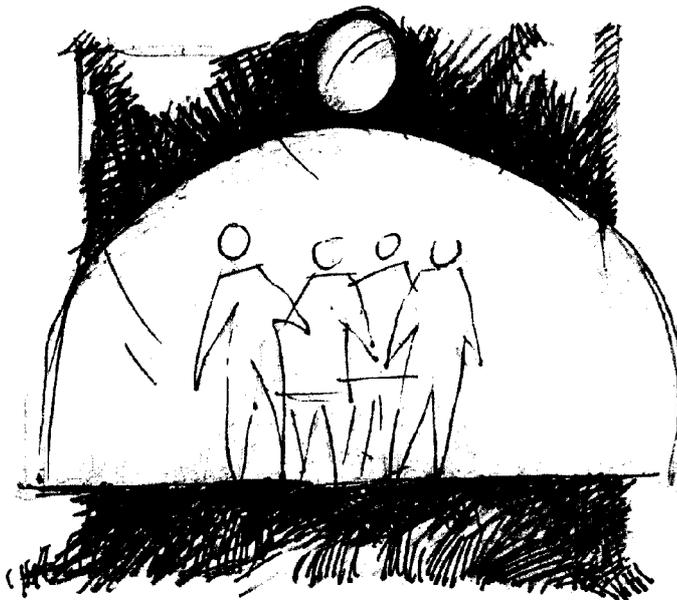
Por outro lado, há ainda a considerar que desta metodologia preventiva resulta uma complexidade acrescida na avaliação dos riscos, tornando-se necessário, então, reunir e organizar um conjunto de meios suficientes e adequados ao objectivo final de atingir níveis de segurança, saúde e bem-estar elevados.

- É pois, à volta deste amplo e novo conceito de avaliação dos riscos que se jogam, no momento presente, as grandes prioridades das políticas de Prevenção de Riscos Profissionais em todos os países da União Europeia.
- A avaliação dos riscos define-se como um conjunto de actividades exigentes onde se terão de conjugar a utilização de instrumentos, procedimentos e outros meios segundo padrões, normas e outras regras tecnicamente complexas e em permanente evolução.
Por outro lado, tais actividades impõem a intervenção de recursos humanos qualificados e a estruturação de serviços próprios no âmbito da empresa.
Todos estes requisitos exigem uma vasta acção do Estado a montante (estruturação do Sistema de Prevenção de Riscos Profissionais), que garanta ao empregador

o apoio necessário para reunir as condições indispensáveis à avaliação dos riscos.

Em boa verdade, é desta vasta acção do Estado que depende, por um lado, a possibilidade do empregador cumprir a obrigação fundamental de avaliar os riscos e, por outro lado, a efectiva implementação dos princípios da Directiva Quadro.

- A organização dos Serviços de SHST nas empresas apresenta-se, pois, como ponto de convergência na acção de prevenção de riscos profissionais, na medida em que para aí convergem e aí se exprimem todos os efeitos dessa vasta acção do Estado (formação, certificação, normalização, autorização de prestação de serviços de SHST...). Conceber e estruturar tais subsistemas constitui, indubitavelmente, a prioridade das prioridades da política de Prevenção de Riscos Profissionais no momento presente. Só dessa forma, aliás, será possível, então, elaborar uma regulamentação jurídica (ainda necessária) sustentada.
Tal esforço terá forçosamente que partir da Administração do Trabalho e contar com a participação da comunidade técnica, da comunidade científica, das associações profissionais, dos parceiros sociais e parceiros institucionais.



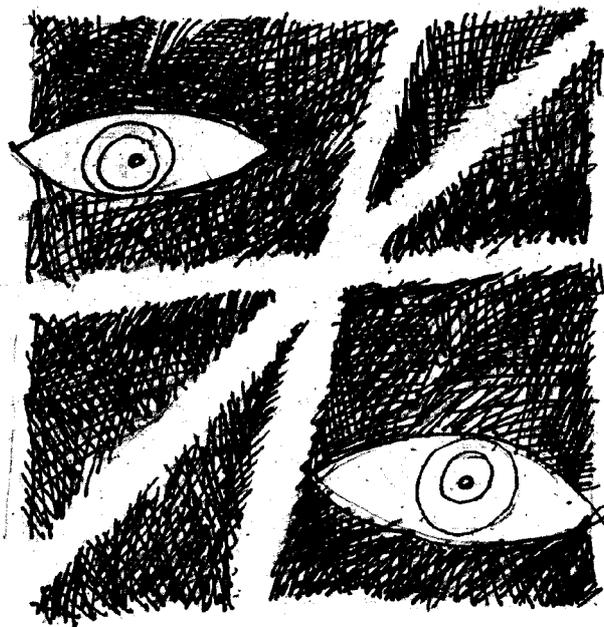
2. A MISSÃO DOS SERVIÇOS DE SHST NA EMPRESA

- Polarizar a gestão da prevenção de riscos profissionais no âmbito da empresa, tal é a missão dos Serviços de SHST.

A organização destes serviços constitui em si mesma uma obrigação legal e é condição indispensável para que o empregador possa garantir a realização das actividades de elevada complexidade técnica de prevenção de riscos profissionais, bem como a sua dinamização e coordenação na empresa (art. 13.^o — Decreto-Lei n.º 441/91).

- Desta missão decorre um conjunto de funções em que se poderá destacar:

- a programação da prevenção;
- a avaliação dos riscos;
- a dinamização das medidas de prevenção;
- a promoção e vigilância da saúde dos trabalhadores;
- o desenvolvimento da informação e formação em SHST;
- a coordenação da intervenção dos diversos sectores da empresa na melhoria das condições de SHST;
- a motivação necessária para uma participação qualificada dos representantes dos trabalhadores para a SHST;
- o relacionamento com os organismos da Rede de Prevenção de Riscos Profissionais;
- a avaliação dos resultados.



3. A AVALIAÇÃO DOS RISCOS: EPICENTRO DA PREVENÇÃO DE RISCOS PROFISSIONAIS NA EMPRESA

É a partir da avaliação dos riscos que irradia toda a matriz das acções preventivas. De facto, o fim último da prevenção é a adaptação do trabalho ao homem, de que decorre para as medidas de prevenção o critério geral da eficácia. Esta, por sua vez, depende da expressão qualitativa e quantitativa dos resultados daquela avaliação.

Importa, pois, equacionar os momentos, os intervenientes, as metodologias, os conteúdos, o controlo dos resultados da avaliação dos riscos e, ainda, o papel reservado em tal âmbito aos trabalhadores.

Quando deve ter lugar?

- É oportuno questionar os momentos em que se deve situar a avaliação dos riscos:

Avaliação na fase do projecto:

- No âmbito do processo de licenciamento da actividade da empresa.

- Por ocasião das escolhas de novos equipamentos, produtos, processos e métodos de trabalho.

Avaliação durante a laboração:

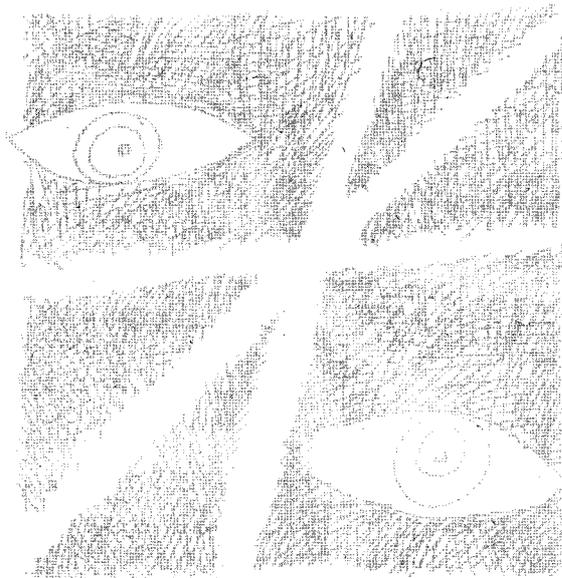
- Avaliação inicial.
- Avaliações periódicas.
- Avaliações ocasionais.
- Reavaliação.

- A programação da prevenção deve determinar estes momentos da avaliação tendo em conta, não só as normas gerais e específicas (legais e técnicas), mas sobretudo a natureza e a expressão dos riscos.

Quem a pode realizar?

- A avaliação dos riscos tem por fim garantir a segurança e a saúde de pessoas. Tais valores impõem elevadas exigências no domínio da qualidade da prestação deste serviço. Por isso, existe um sistema público de certificação profissional dos técnicos que podem realizar estas actividades.

A certificação profissional supõe uma dada qualificação obtida através de uma formação estruturada (e, eventualmente, a partir também da experiência profissional).



Esta formação assenta em programas (de formação) concebidos a partir de perfis profissionais.

Este processo de certificação profissional terá de contemplar diversos níveis (III a V) e diversas valências. Daqui resultam as diferentes profissões que irão actuar nos serviços de SHST das empresas.

Todo este percurso tem de ser impulsionado pela Administração do Trabalho, mas há que atender que ele se cruza com outros sistemas que deverão ser chamados a intervir: a Educação, a Formação Profissional e a Saúde. As Associações Profissionais e os Parceiros Sociais também deverão ser chamados a participar no processo.

A regulamentação necessária deve, pois, apoiar-se nas definições técnicas resultantes de todo este percurso metodológico, sob pena de não se adequar à natureza e complexidade da certificação profissional e aos objectivos e metodologias inerentes à Prevenção de Riscos Profissionais.

- No âmbito da certificação profissional existe ainda o caso especial da certificação por equiparação dos técnicos em exercício. Será então de ordenar um conjunto de critérios que tenha por referencial a metodologia atrás referida, muito embora sejam determinantes os critérios baseados na experiência profissional.

A formação complementar a que haja lugar, não poderá deixar de ser estruturada de acordo com a metodologia traçada (baseada nos perfis profissionais), sob pena de não ser específica, conforme se determina na lei.

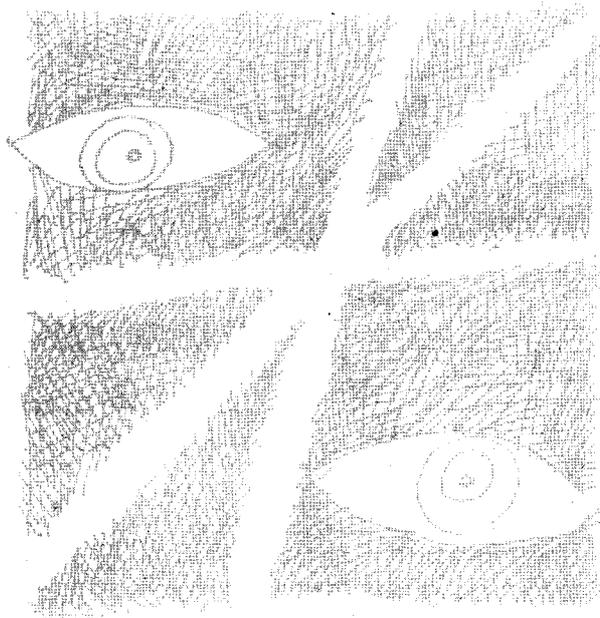
- O estatuto de todos estes profissionais, bem como a natureza das cláusulas dos contratos que irão enquadrar a prestação dos seus serviços, constituem, ainda, outros domínios carecidos de definições regulamentares que garantam a necessária autonomia e outras referências de carácter deontológico adequadas ao rigoroso desempenho profissional.

Como avaliar?

- A avaliação dos riscos tem que se pautar por metodologias adequadas que se traduzam em procedimentos previstos em:

- Regulamentos (jurídicos).
- Normas (técnicas).
- Códigos (de boa prática).
- Manuais (de procedimentos).

Para garantir a “nova abordagem” preconizada na Directiva Quadro, torna-se necessário perspectivar a pro-



dução e harmonização de normas num edifício que possibilite aos Serviços de SHST nas empresas encontrar os referenciais adequados para a avaliação dos riscos.

- Por outro lado, os resultados da avaliação dos riscos devem ser objecto de registo, susceptível de controlo:

- Registos dos resultados das avaliações (mapas globais relacionados com os trabalhadores expostos).
- Relatórios de avaliação de riscos (por exemplo, ruído...).
- Notificações obrigatórias de determinados riscos (por exemplo, amianto, riscos de acidente industrial grave...).
- Relatórios de exames médicos.
- Relatórios de acidentes de trabalho.

- Os procedimentos utilizados na avaliação dos riscos, bem como os seus resultados, devem ser objecto de validação da sua qualidade no âmbito de uma rede de organismos de referência a constituir.

Que conteúdo para a avaliação?

- A avaliação deve:

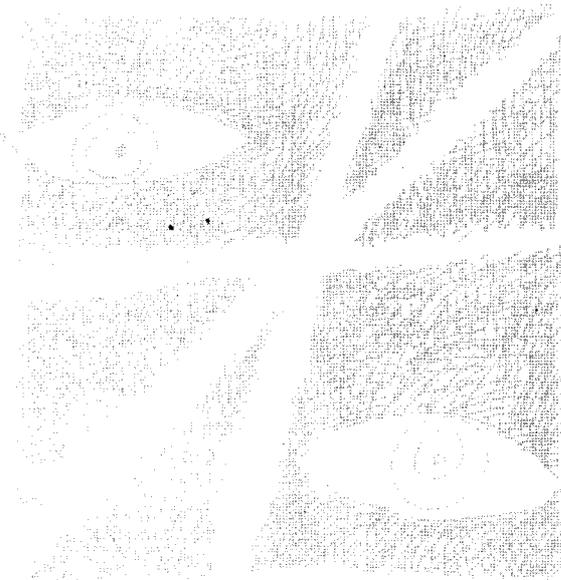
- Ter em conta o conjunto de todos os factores de risco.

- Ser global (não atomista) para que evidencie os eventuais efeitos da interacção dos riscos.
- Explicitar a hierarquização dos riscos identificados.
- Evidenciar as situações de perigo grave e iminente.
- Não dispensar o controlo dos equipamentos, produtos e materiais nas fases de instalação e utilização, mesmo que estejam certificados.
- Atender aos resultados das avaliações anteriores.
- Atender ao estado de evolução das técnicas de avaliação dos riscos.

Neste domínio estamos perante a necessidade (particularmente notória nas PME) de se desenvolver na Rede de Prevenção a informação técnica (por exemplo, *check list*, cartas de riscos sectoriais...) que oriente os Serviços de SHST na avaliação dos riscos.

Que sistema de controlo público?

- A organização dos Serviços de SHST na empresa está sujeita a um processo de controlo público. Desde logo, o controlo dos pressupostos destes serviços — controlo da qualidade dos seus profissionais (certificação profissional) e controlo ao nível da sua actividade (certificação de qualidade de procedimentos e instrumentos utilizados). Tais aspectos foram já aflorados.



Haverá, também, a notar o controlo que é desenvolvido pela Administração da Saúde.

- Importará, ainda, equacionar o controlo que é assegurado directamente pela Administração do Trabalho e que assume diversas modalidades. Desde logo, o controlo prévio da prestação dos serviços externos que reveste a natureza de autorização de funcionamento (licenciamento). O acesso e a permanência nesta actividade deverão depender da observância de um conjunto de regras (meios humanos, meios técnicos e procedimentos validados) adequadas ao seu escopo (prestação de serviços de segurança, de saúde, ou de ambos).

Este domínio (licenciamento) desenvolve-se no seio da Administração do Trabalho, tendo no IDICT o organismo *pivot* que deverá articular com as entidades de outros sistemas implicados, como seja o da Saúde e o da Certificação Profissional.

Tais competências, todavia, deverão ser exercidas no âmbito de um quadro regulamentar que ainda não foi objecto de publicação.

- Há ainda que equacionar o papel importante de controlo que a Inspeção do Trabalho deverá exercer em con-

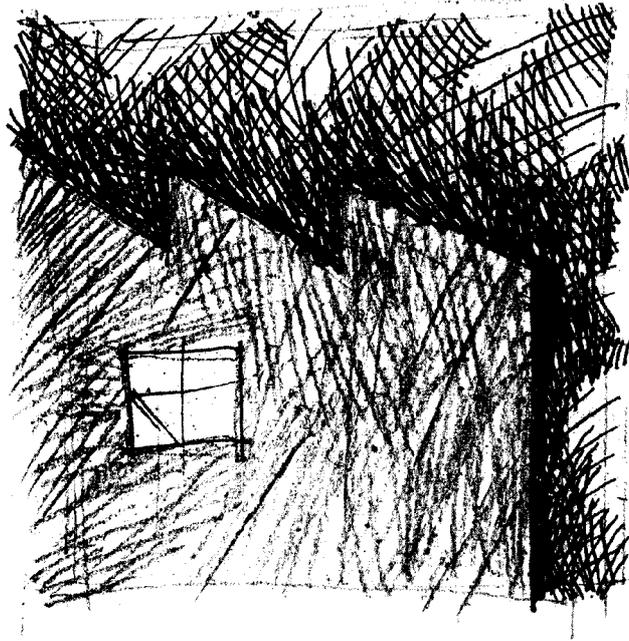
tinuidade sobre os Serviços de SHST, nos locais de trabalho.

Que sistema de controlo privado?

- Sendo inerente a uma correcta gestão um sistema de avaliação de resultados, quando as actividades de SHST são asseguradas por entidade externa, o empregador deve construir um seu representante com tal finalidade. Torna-se, pois, necessário que lhe seja criada capacidade para tal desempenho através da formação adequada.

Que papel para os trabalhadores?

- O contributo que os trabalhadores devem dar para a avaliação dos riscos é potenciado pelos seus representantes para a SHST. A acção de tais representantes se, por um lado, constituirá um importante apoio às actividades desenvolvidas pelos Serviços de SHST, acima de tudo permitirá que os trabalhadores se assumam, não como meros objectos de prevenção, mas como actores da prevenção. É, aliás, em tal contexto que nunca será demais acentuar a prioridade que desde já deve ser dada à sua formação específica.



4. CONCLUSÃO:

- Com esta nota procura-se contribuir para o aprofundamento do debate sobre os grandes desafios que se colocam no âmbito dos Serviços de SHST nas empresas, na óptica da nova abordagem da Prevenção de Riscos Profissionais que resulta de forma imperativa da Directiva Quadro.
- Tais desafios revelam um vasto conjunto de necessidades que se situam a montante da organização desses serviços nas empresas, sendo de destacar, pelo carácter prioritário que assumem, as que reportam aos seguintes domínios:
 - Certificação dos profissionais de segurança e de saúde.
 - Qualidade da avaliação dos riscos.
 - Licenciamento e controlo dos Serviços de SHST.
 - Participação dos trabalhadores.
- Perante este quadro, importa centrar o debate quanto ao regime de organização dos Serviços de SHST em torno destas prioridades, perspectivando-se estrategicamente a prévia estruturação das definições técnicas no âmbito do Sistema de Prevenção de Riscos Profissionais, tendo em vista a conseqüente e sustentada formulação do quadro jurídico regulamentar, ainda em falta. Tal metodologia implica, necessariamente, uma ampla e adequada articulação da Administração do Trabalho

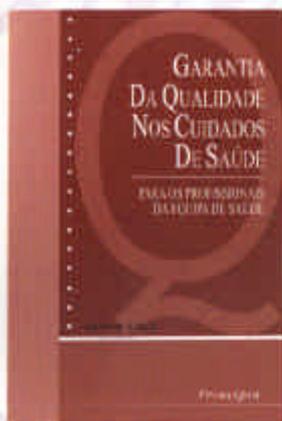
com os demais sistemas envolvidos, inserida num contexto de concertação estratégica.

A tal propósito, aliás, é de salientar o oportuno reconhecimento que o Governo e os Parceiros Sociais recentemente conferiram a tais prioridades no Acordo de Concertação Estratégica, celebrado em Dezembro de 1996, estabelecendo as metas a alcançar a curto e a médio prazo em tais domínios:

“(…)

O Governo e os Parceiros Sociais consideram prioritário desenvolver acções que permitam uma melhoria sustentada das condições de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, pelo que acordam as seguintes medidas:

- 10.1. *Constituição das bases e de uma Rede Nacional de Prevenção de Riscos Profissionais, mediante o levantamento e articulação da capacidade técnica disponível (em 1997/99).*
- 10.2. *Dinamização da acção das organizações identificadas no âmbito daquela Rede, em especial nos domínios da Formação e da Informação Técnica.*
- 10.3. *Envolvimento da comunidade técnica e científica no âmbito da Prevenção de Riscos Profissionais, seja ao nível daquela Rede, seja ao nível de acções complementares.*



Garantia da Qualidade nos Cuidados de Saúde

Diana Sale

1 900\$00

Numa altura em que tanto se fala do muito que há a fazer para melhorar os cuidados prestados pelos serviços de saúde portugueses, Garantia da Qualidade surge como obra indispensável para todos quantos têm responsabilidades nessa área ou nela desempenham funções. Este livro é igualmente útil para todos os cidadãos que, tendo ou podendo vir a ter necessidade de usufruir daqueles cuidados, não podem deixar de interessar-se por uma tão válida e sustentada proposta de alteração do actual estado de coisas.

Patrocinado pelo Hospital Fernando Fonseca

Como Viver com o EURO

Isabel Ucha • Paulo de Almeida Sande

2 300\$00

No Prefácio do livro, Francisco Sarsfield Cabral diz o seguinte: "O principal mérito deste livro está, na minha opinião, em que – sem descuidarem nem as questões técnicas envolvidas nem a perspectiva histórica e os antecedentes do projecto – os Autores dão uma especial ênfase aos seus aspectos práticos: o que muda na vida dos cidadãos com a introdução da moeda única, como vão as empresas trabalhar em euros.

"A obra está estruturada em quatro capítulos – Viver com o Euro, os Prazos e os Processos de Criação do Euro, Divagações Monetárias e Um Olhar Crítico – e inclui, ainda importantes auxiliares de trabalho – uma síntese da obra, em forma de glossário, um índice temático e uma bibliografia criteriosa.



Patrocinado pelo Grupo BCP/Atlântico

Títulos disponíveis	Autor:	Preço (com IVA)	Qtd.:
Garantia da Qualidade nos Cuidados de Saúde	Diana Sale	1 900\$00	
Como viver com o Euro	Isabel Ucha e Paulo de Almeida Sande	2 300\$00	
Regime Jurídico-Penal dos Cheques sem Provisão	Germano Marques da Silva	3 000\$00	
Constituição da República Portuguesa	Jorge Miranda e Jorge Pereira da Silva	1 650\$00	
Responsabilidade da Administração em Matéria de Ambiente	Vasco Pereira da Silva	850\$00	
Sumários de Introdução ao Direito	Diogo Freitas do Amaral	1 350\$00	
Instalações Industriais	Filipe Juanico	4 950\$00	

Para os leitores da revista DIRIGIR, oferta dos portes de correio (salvo no caso de envio à cobrança), juntamente com 10% de desconto para encomendas superiores a 5.000\$00.

Autorizo débito no meu cartão

Visa Master/Eurocard

Nº: □□□□ □□□□ □□□□ □□□□

Valor da transacção: _____ \$00

Validade do cartão: / / Data de encomenda: / /

Assinatura: _____

Junto cheque n.º _____

Sobre o Banco _____

no valor de _____ escútos, à ordem de _____

Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

Peço que me seja enviada à cobrança (acrescem 395\$00 e os portes de correio)

Nome: _____

Morada: _____

Código postal: _____ Localidade _____

Número de contribuinte: _____ Telefone _____

Profissão: _____ E-mail: _____

Encomendas para:

Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

Rua Manuel Araújo Viana, n.º 77A, 1.º esq.

2750 CASCAIS - Portugal

Telefone: (351-1) 482 27 94/5 Fax: (351-1) 483 39 37

E-mail: Principia@ip.pt

Os dados pessoais fornecidos são objecto de tratamento automatizado e destinam-se a procedimentos administrativos e comercialização de livros publicados e artigos pela Principia

Se quiser manter a revista intacta, pode usar fotocópias

Um Contributo para a melhoria das **CONDIÇÕES DE TRABALHO** em Portugal

As nossas Áreas de "Negócio"

- *Conflitos Laborais*
- *Riscos Profissionais*
- *Regulação Sócio-Económica*
- *Inovação Organizacional*
- *Relações de Trabalho*

O nosso "Gesto Profissional"

- *Desenvolvimento*
 - *Metodologias*
 - *Estudos*
 - *Diagnóstico*
- *Apoio Técnico*
- *Animação e Divulgação*
- *Gestão de Sistemas*
- *Concepção e Dinamização de Projectos*
- *Certificação*
- *Acreditação*
- *Controlo*

Estamos em
todo o País

A nossa Missão:

"Promover o desenvolvimento e a implantação de sistemas e metodologias de inovação, prevenção e controlo, com vista à melhoria das CONDIÇÕES DE TRABALHO, tendo em atenção os contextos sociais, culturais, económicos e tecnológicos da sociedade e das empresas"

Praça de Alvalade, 1 • 1700 Lisboa • Telef. 01 - 797 23 97 • Fax: 01 - 793 40 47