

# DIRIGIR

revista para chefias

## *Emprego: Entre a Realidade e a Utopia*



SEPARATA

### *Como Funciona a Europa?*



COMUNIDADE EUROPEIA

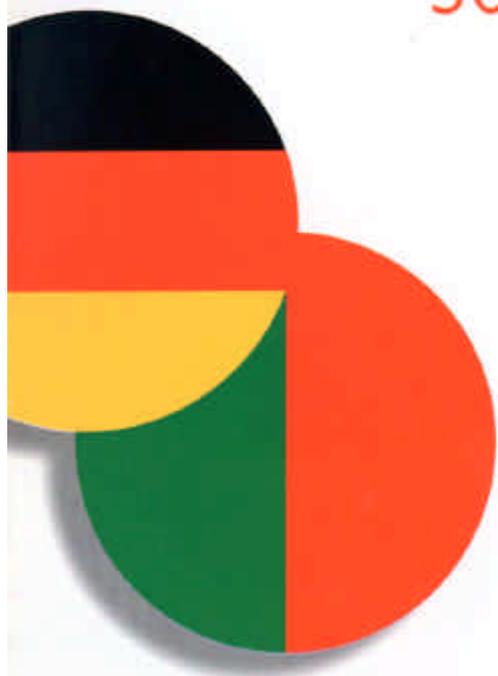
Fundo Social Europeu



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
Ministério do Trabalho e da Solidariedade

# Conferência sobre Formação Contínua

30 de Junho de 2000, em Lisboa



## OBJECTIVOS:

Sensibilizar os empresários para  
a necessidade da formação

Exemplos vivos que confirmam efeitos  
práticos de quem faz formação de qualidade

Dar a conhecer projectos novos da Câmara  
de Comércio e Indústria Luso-Alemã:

**„MBA - Master of Business Administration“**

ciclo de formação contínua para empresas,

Criar quadros para posições executivas como

„Management development“. Participação do

coordenador científico da „University of East

London“ e do „European Vocational College“

## INFORMAÇÃO / INSCRIÇÃO

Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã  
Av. da Liberdade N.º 38-2.º  
1269-039 Lisboa

Tel: 21 321 12 00

Fax: 21 346 71 50

Email: ahklisboa@mail.telepac.pt

Andrea Riks / Martin Städter



CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-ALEMÃ  
DEUTSCH-PORTUGIESSISCHE INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER

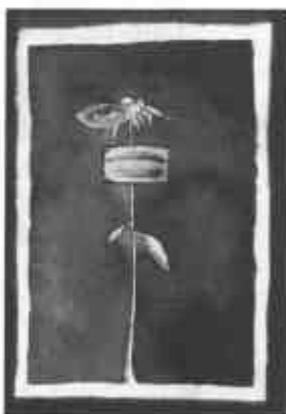
# S U M Á R I O

EDITORIAL	2
DESTAQUE	
Emprego: entre a realidade e a utopia	3
<i>Sérgio Grilo</i>	
Mercado de trabalho: como vamos de recrutamento	8
<i>Sandra Pires</i>	
FORMAÇÃO	
Como vai ser a entrevista?	21
<i>Joaquim Lavadinho</i>	
Tome Nota	25
HISTÓRIA E CULTURA	
A evolução do mercado de trabalho	26
<i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>	
	
O TRABALHO E O HOMEM	
EUROFLASH	57
SOCIEDADE E COMUNICAÇÃO	
Trabalho: feminino e plural	58
<i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>	
O Ponto: significados e usos	65
<i>Alice Caduso</i>	
Convite ao leitor	70
<i>J. M. Marques Apolinário</i>	
BREVES	74
LIVROS A LER	76
CLASSIFICADOS	78



FOTO: JORGE BARROS

GESTÃO	
Presidência da União Europeia	32
<i>Nuno de Oliveira Pinto</i>	
O Trabalho e o Homem	34
• José Carlos Martins e Elsa Lúis	
Semana Europeia 2000	39
• João Paulo Sousa	
Gestão do tempo e do trabalho numa Europa plural	43
<i>Ana Alves Duarte e Rui Moura</i>	
Métodos básicos para analisar a informação financeira	50
<i>J. M. Marques Apolinário</i>	
Disse sobre gestão	56



TRABALHO: FEMININO E PLURAL

COLABORADORES: ALICE CARIXOSO, ANA ALVES DUARTE, CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA, ELISA LUIS, JOAQUIM LAVADINHO, JOÃO PAULO SOUSA, JOSÉ COELHO MARTINS, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, RUI MOURA, SANDRA PIRES, SÉRGIO GRILLO. REVISÃO TIPOGRÁFICA: LAURINDA BRANDÃO. CAPA: FOTO DE JORGE BARROS. CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: F4 - NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, MARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULI BOCHINDO, SÉRGIO REBELO. GRÁFICOS: NUNO GASPAR. MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERES, S.A.

**PROPRIEDADE:**

Instituto do Emprego  
e Formação Profissional

**DIRECTOR:**

Adelino Palma

**COORDENADORA:**

Lidia Spencer Branco

**CONSELHO EDITORIAL:**

Adelino Palma  
Euzabete Miranda  
Henrique Mota  
João Palmeiro  
Lidia Spencer Branco  
Madalena Avillez  
J. M. Marques Apolinário  
J. Vicente Ferreira

**APOIO ADMINISTRATIVO:**

Ana Maria Varela  
Isabel Alexandra Tivares

**REDACÇÃO E ASSINATURAS:**

Departamento  
de Formação Profissional  
 Direcção das Revistas  
Tel.: (01) 868 29 67  
Ext.: 2652, 2719  
Fax: 218 681 982  
Apartado 8236  
1803 LISBOA CODEX  
E-mail: dirigie@mail.icfp.pt

**EDIÇÃO:**

Gabinete de Comunicação

**PERIODICIDADE:**

6 números/ano

**TIRAGEM:**

21 000 exemplares

**CONDIÇÕES DE ASSINATURA:**

Enviar carta com nome completo,  
data de nascimento, morada, função  
profissional, empresa  
onde trabalha e respectiva área  
de actividade, ao Apartado  
8236-1803 LISBOA CODEX.

**NOTADA NO ICS**

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

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

**É** conhecido e reconhecido quanto foi importante e decisiva a acção desenvolvida pelas autoridades portuguesas, junto dos seus parceiros europeus, para que se priorizassem as questões do emprego na definição dos objectivos estratégicos da União para os próximos anos e que viria a culminar na recente Cimeira realizada entre nós no âmbito da presidência portuguesa.

Este facto, só por si, atento o seu interesse no quadro referencial em que se move a *DIRIGIR*, constitui um excelente pretexto para que ocupemos todo o espaço possível deste número com esse tema, dando a conhecer aos leitores um conjunto de reflexões sobre:

- a realidade portuguesa e o ajustamento desejável, embora nem sempre atingível, entre os perfis detidos pelos candidatos a um posto de trabalho e as exigências dos empregos disponíveis;
- a evolução operada no mercado de trabalho e do papel da mulher nesse mesmo mercado;
- a necessidade de se compatibilizarem os níveis de emprego com as demais variáveis dos tempos modernos: o crescimento económico, a inflação, a competitividade, a solidariedade.

Estes são apenas alguns dos ângulos em que o tema do emprego poderia ser abordado e, mesmo assim, a riqueza e diversidade de perspectivas dos muitos artigos de que dispunhamos levou-nos a editar este número da revista com um número de páginas superior ao habitual. Por outro lado, e porque a sua publicação vinha registando, por motivos alheios à nossa vontade, considerável atraso, aproveitámos também para fazer deste um número duplo, correspondente portanto ao primeiro quadrimestre do ano. Relativamente à *Separata*, entendemos que fazia todo o sentido e teria a maior oportunidade, no momento em que tanto se fala da União Europeia, aproveitar o respectivo espaço para dar a conhecer, aos leitores menos familiarizados com a matéria, as diversas instituições europeias, em termos da sua composição, competências e modo de funcionamento.

Por último, queremos chamar a atenção dos leitores para um convite à vossa participação que é feito através do texto inserido nas páginas 70 a 73.

Adelino J. Palma

# Emprego: *entre a realidade e a utopia*

SÉRGIO GRILLO

*Técnico Superior do IEFP*

Pretende-se, com o presente artigo, diagnosticar, de forma sumária, a realidade portuguesa em matéria de desemprego, nomeadamente a tipologia do desemprego português.

Adiantam-se considerações sobre a necessidade de repensar algumas medidas e programas de emprego e de pensar outras até agora pouco desenvolvidas. Deixam-se ideias sobre as perspectivas de crescimento do emprego num futuro próximo, sustentado no crescimento económico e desenvolvido em actividades ligadas directa ou indirectamente ao sector terciário.



## A Realidade Portuguesa

Apesar de Portugal apresentar, no conjunto dos países da União Europeia, uma das mais baixas taxas de desemprego (4,4 por cento), a verdade é que as características do desemprego português são preocupantes.

Com efeito, em Janeiro de 2000 estavam inscritos nos Centros de Emprego 350 126 desempregados, sendo que

202 913 são mulheres e, dessas, 60 418 têm menos de 25 anos.

Na mesma linha, 44 por cento dos inscritos (148 734) são desempregados de longa duração e 38 015 (10,9 por cento)

procuram o primeiro emprego.

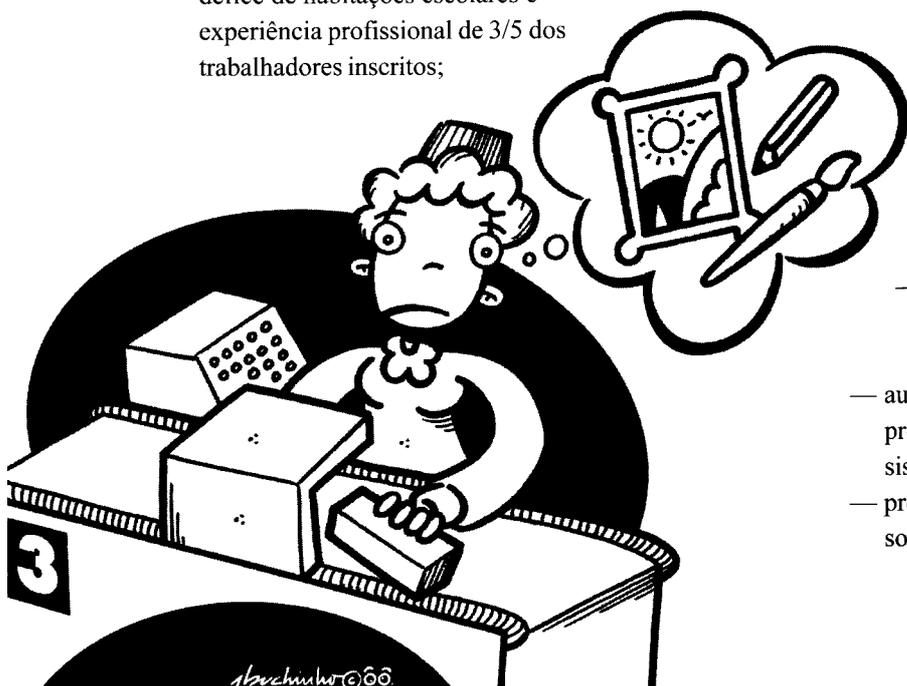
Do montante total dos desempregados inscritos, 29 784 (8,5 por cento) não têm nenhum nível de instrução, 36 por cento (126 079) têm o nível de instrução básico (1.º ciclo) e 64 209 têm idade superior a 55 anos.

Das 12 857 ofertas por satisfazer, 13 por cento são destinadas a pessoal dos serviços, protecção e segurança, 12 por cento para o grupo de trabalhadores não qualificados e 11 por cento para operários e trabalhadores

similares da indústria extractiva e construção civil.

Dos elementos de referência resultam, sumariamente, as seguintes conclusões:

- défice de habitações escolares e experiência profissional de 3/5 dos trabalhadores inscritos;



- 1/5 dos desempregados registados tem idade superior a 55 anos;
- as baixas qualificações escolares e profissionais inviabilizam a integração no mercado de trabalho através dos programas e medidas em vigor;
- a falta de escolaridade e a idade avançada não auxiliam a execução de acções de formação ou reconversão profissional;
- não há correspondência entre a inscrição como desempregado e a real situação de desemprego ou a ocupação do trabalhador;
- é razoável o número de ofertas não satisfeitas, mesmo quando as exigências técnico-profissionais não são elevadas.

## O Plano Nacional de Emprego

Face a este quadro justificava-se a adopção de uma intervenção integrada com vista a melhorar a capacidade de inserção profissional, a transformação de medidas passivas, a análise e estudo do processo de passagem da escola à vida activa, a promoção e abertura do mercado de trabalho, o desenvolvimento do espírito empresarial e a exploração de novas possibilidades de criação de emprego.

Justificava-se, igualmente, a aplicação de planos de acção e medidas específicas direccionadas às características do tipo de desempregado, visando facultar competências, alargar áreas e perspectivas de integração ou reintegração no mundo do trabalho e apontar modelos de formação flexíveis que garantissem a aquisição de competências técnicas facilitadoras de regresso ao mundo do trabalho.

Assim, na esteira da estratégia definida pela União Europeia, optou-se pela aplicação de planos de acção integrados com o objectivo de:

- actuar previamente sobre o emprego com incidência nas medidas activas e no aumento do processo de reestruturação produtivo nacional;
- melhorar quantitativa e qualitativamente a formação contínua e promover uma estratégia nacional de formação ao longo da vida;
- aumentar os níveis de escolaridade e qualificação profissional dos jovens através da melhoria do sistema de educação e formação profissional;
- promover medidas tendentes à inserção ou reinserção social e profissional de grupos desfavorecidos e à

melhoria das condições de trabalho, remuneração e segurança desta população;

- reforçar a aplicação das medidas e programas de emprego em vigor, com a participação activa dos vários sectores da sociedade.

No pilar da empregabilidade e relativamente aos desempregados inscritos no Centro de Emprego, optou-se por intervenções individualizadas e integradas, com itinerários de inserção, e pela celebração de convenções de acompanhamento e planos pessoais de emprego que integram prestações técnicas tendentes a melhorar as qualificações pessoais e profissionais dos desempregados. Parece pacífico que a adopção deste modelo de intervenção resulta, em grande parte, da tipologia do desemprego existente.

**As políticas de emprego não poderiam deixar de estar atentas às crises provocadas por desemprego fundamentado na falta de qualificações escolares e profissionais de grande número de activos.**

Estou convicto que os esforços para melhorar a qualidade do sistema escolar e a atenção particular dirigida aos sistemas de aprendizagem reduzirão o número de jovens que deixam prematuramente a escola. Por outro lado, os esforços tendentes a dotar os jovens de uma maior capacidade de adaptação às mutações tecnológicas e económicas, às qualificações correspondentes às necessidades do mercado e a notória aposta na formação ao longo da vida irão determinar, num período não muito longo, uma clara diminuição do desemprego fundado na falta de qualificação escolar e profissional, permitindo aos Estados direccionar, em maior número, as suas políticas de emprego para o crescimento e criação de novos empregos, com especial incidência no sector terciário.

Até lá, julga-se importante pensar na reapreciação de medidas já existentes e na importância do alargamento do âmbito de outras em fase de experimentação.

## *A Necessidade de Repensar Algumas Medidas e Programas de Emprego*

Para além do desajustamento profissional já referido entre a componente procura e oferta, julga-se importante repensar algumas medidas e programas.

**Na verdade, se o objectivo a atingir merece o apoio**

**e concordância da generalidade dos peritos, a concretização de algumas medidas e programas não tem correspondido à expectativa criada.**

Desde logo porque:

- Prevêem uma definição administrativa de categorias e grupos específicos que não têm, muitas vezes, correspondência aos reais critérios de empregabilidade.

Em regra, destinam-se à integração no mercado de trabalho de jovens desempregados de longa duração, independentemente da formação ou experiência profissional de cada um.

- São medidas com campo de aplicação demasiado vasto pelo que produzem mecanismos de selecção do próprio mercado, permitindo, apenas, que só os mais aptos acedam ao emprego, desvirtuando o objecto da medida de ajuda a grupos específicos.
- São redutoras quando prevêem um campo de aplicação complementarizado, porquanto visam a integração de desempregados de longa duração com requisitos de idade superior a 45 anos e reduzida qualificação profissional.
- Têm um efeito reduzido na criação líquida de posto de trabalho na medida em que exigem requisitos e pressupostos que desaconselham a sua oportunidade, nomeadamente a celebração de contratos sem termo, a obrigatoriedade de recurso à admissão de primeiros empregos, desempregados de longa duração ou grupos sociais desfavorecidos e a apresentação do projecto de investimento com elevados custos e uma forte carga burocrática.
- As ajudas financeiras para criação de emprego não têm por objectivo criar emprego, mas antes ajudar a inserção dos grupos profissionais mais frágeis.
- Com efeito, o Estado acaba por financiar uma colocação que o empregador teria, de todo o modo, de efectivar.
- Por isso, o efeito ou o objectivo destas medidas é o de modificar ou alterar a ordem ou o tempo de inscrição do desempregado no acesso ao emprego, favorecendo o recrutamento de categorias profissionais mais fragilizadas.

As políticas de emprego não poderiam deixar de estar atentas às crises provocadas por desemprego fundamentado na falta de qualificações escolares e profissionais de grande número de activos.

## *O Trabalho Atípico como Função Reguladora Face ao Desequilíbrio Existente entre a Oferta e a Procura*

Os últimos anos têm revelado um conjunto de iniciativas tendentes a favorecer o desenvolvimento do trabalho atípico, consubstanciadas em modificações legislativas que se traduzem na criação de novos regimes de trabalho, na flexibilidade da utilização da mão-de-obra, no estabelecimento de condições promocionais e fiscais para o aumento de trabalhadores independentes, no

alargamento, aos serviços públicos, do recrutamento de trabalhadores temporários ou a tempo parcial e na luta contra o desemprego de jovens e desempregados de longa duração. As atitudes dos poderes públicos face à qualificação do trabalho atípico ou à necessidade da sua expansão têm-se pautado por dois tipos de actuações ou medidas:

- alteração do quadro jurídico da legislação laboral e social com vista à protecção do trabalho atípico;
- regulamentação incentivadora da promoção e desenvolvimento do trabalho atípico, com alargamento da base de recrutamento incluindo o sector público.

No âmbito da primeira medida regula-se o direito de trabalho, horários e políticas remuneratórias e os regimes de segurança social, a fim de eliminar as discriminações e

abusos de que o trabalho atípico, um mercado de trabalho tradicional, pode ser alvo.

Com a segunda medida visa-se a prática de uma política activa de promoção e desenvolvimento do trabalho atípico através da concessão de apoios financeiros, redução de impostos e reformas por trabalho a meio tempo.

O que não há dúvida, nem pode deixar de ser ponderado, é que o emprego atípico representa entre 10 por cento a 15 por cento da totalidade dos empregos por conta de outrem nos países da Comunidade, situando-se numa percentagem mais elevada que o conjunto de trabalhadores independentes.

A opção por qualquer das duas formas de actuação ou por acções que integram uma ou outra das medidas em referência resulta do impacte que o trabalho atípico revela na economia dos Estados e do tipo de desempregado que mais beneficia com esta forma de trabalho.

**O que não há dúvida, nem pode deixar de ser ponderado, é que o emprego atípico representa entre 10 por cento a 15 por cento da totalidade dos empregos por conta de outrem nos países da Comunidade, situando-se numa percentagem mais elevada que o conjunto de trabalhadores independentes.**

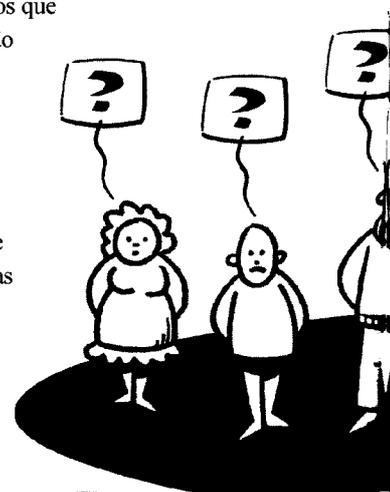
E se é verdade que estas percentagens podem parecer modestas no conjunto geral dos trabalhadores por conta de outrem, não é menos verdade que o trabalho atípico demonstra uma importância crescente na regulação e funcionamento do mercado de trabalho na medida em que afecta as novas gerações que procuram o primeiro emprego e a integração de trabalhadores pouco qualificados em situação de desemprego prolongado.

## *O Futuro ainda à Volta das Teses Economicistas e Sociais*

É reconhecido que a rápida manutenção das sociedades não permite a aplicação de regras e princípios definidos em matéria de política de emprego.

E é igualmente reconhecido que, dentro de um espaço geográfico vasto, como a Europa, as características específicas de cada país justificam a aplicação de medidas adaptáveis, concretizáveis e eficazes.

É verdade que os métodos de desregulação radical dos mercados de trabalho prosseguidos pelos Estados Unidos determinaram a criação de inúmeros empregos. Mas não parece pensável transferir, sem mais, para a Europa o modelo americano de política de emprego. Os valores da concertação, os métodos de gestão do emprego e os princípios que norteiam as políticas de protecção social não parecem garantir a eficácia da estratégia americana. Mas se a ideia, no seu todo, poderia agravar tensões deflacionistas e ter efeitos depressivos no emprego, não deve excluir-se a necessidade de algumas reformas na organização das relações no ambiente empresarial.



As políticas assentes no “tratamento social” do desemprego não podem dar, só por si, resposta aos problemas que o desemprego comporta se não forem acompanhadas de crescimento económico. Registe-se que a aceitação dos princípios da coesão e solidariedade social depende da coerência e eficácia das políticas de mercado de trabalho e social que forem adoptadas, bem como da forma como sejam coordenadas, sob pena de se encorajar a dependência e a acomodação, com evidente prejuízo sobre o emprego.

## *O Crescimento Económico como Diagnóstico Fundamental para a Criação de Empregos*

Urge, assim, como diz Michel Gaspard, reinventar o crescimento repensando as políticas estruturais a curto e médio prazo numa perspectiva de crescimento, na certeza de que o desemprego não diminui sem um crescimento mais forte.

O desemprego é, antes de mais, uma questão de taxa de crescimento, a qual determinará a eficácia das políticas de emprego e os equilíbrios sociais e políticos no seio da sociedade.

**Parece ponto assente que, nos países desenvolvidos, o futuro do emprego tem a sua área de expansão no sector de serviços. Na verdade, os serviços prestados aos indivíduos e aos agregados familiares englobam formas intermédias ou mistas e incorporam modelos públicos, privados e associativos na produção, distribuição e financiamento desses mesmos serviços.**

Têm uma forte componente na área da saúde e educação bem como na distribuição, transportes e logística, provocando forte crescimento de emprego directo ou indirecto.

**É de crer que, nos próximos 10 anos, a criação líquida de empregos se desenvolva em actividades ligadas ao sector terciário com reflexo na estrutura de profissões circundantes que tenderão a desenvolver-se muito rapidamente.** Mas, para que tal aconteça, torna-se necessário aumentar o ritmo do crescimento económico e melhorar as relações entre crescimento e emprego.

A grande dúvida reside no facto de se saber se a criação de maior número de empregos se pode realizar sem modificar o ritmo de crescimento económico.

**A análise de algumas medidas de política de emprego tem provado que se torna claro repensar a retoma de crescimento económico como forma de garantir, no futuro, o crescimento do emprego.**

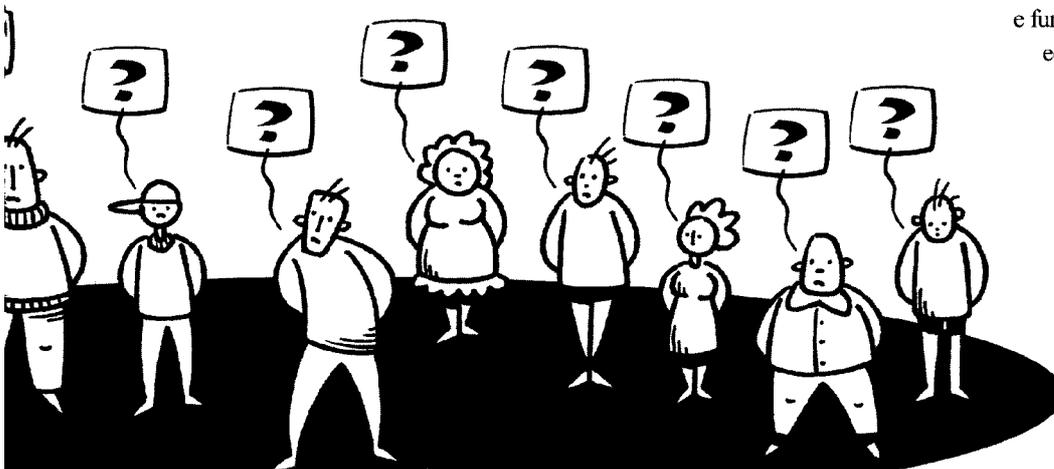
Com efeito, algumas medidas específicas têm mostrado a sua capacidade e dinâmica, sendo certo que carecem de ser acompanhadas de aumento do crescimento económico. Registe-se,

a título de exemplo, que o enriquecimento do conteúdo em empregos de crescimento, que a redução da protecção social por diminuição do financiamento de contribuições obrigatórias por regimes de seguro voluntário, que o abrandamento de custo de trabalho pouco qualificado e a flexibilidade de gestão do emprego e que a redução do tempo de trabalho como forma de partilha do emprego foram estratégias que, na ausência de um forte crescimento económico, tiveram uma eficácia pouco esclarecida, julgando-se, por isso, que o diagnóstico

terá como base

e fundamento o crescimento económico. Torna-se, assim, evidente e necessário o aumento de investimento público, a redução das taxas de juro, a procura de novos produtos e serviços e o comprometimento do Estado no investimento privado.

A análise de algumas medidas de política de emprego tem provado que se torna claro repensar a retoma de crescimento económico como forma de garantir, no futuro, o crescimento do emprego.



# *Mercado de Trabalho: Como Vamos de Recrutamento*



**GRUPO EGOR**  
AMÂNDIO DA FONSECA  
*Managing Director*

**ADECCO**  
JOÃO CARLOS COSTA  
*National Account Manager*

**MANPOWER PORTUGUESA**  
MARCELINO PENA COSTA  
*Administrador*

●  
SANDRA PIRES  
*Jornalista*



A polivalência ou a flexibilidade dos trabalhadores são apontadas como um dos principais requisitos do mercado de trabalho. Para tal, um curso superior e a experiência profissional começam a perder terreno perante as novas exigências do mercado de trabalho. Actualmente, um profissional terá de estar em

permanente actualização e, sobretudo, ter uma visão receptiva a mudanças. Em entrevista à *Dirigir*, três empresas de recursos humanos, a Adecco, a Egor e a Manpower, abordam as principais competências que os candidatos devem possuir e falam das mudanças no mercado de trabalho.

## O Profissional em Actualização Permanente

Ter um curso superior ou outro tipo de formação numa determinada actividade é uma mais-valia para qualquer candidato a emprego; porém, além da especialização, é também condição essencial ter experiência profissional. O trabalhador deverá, assim, ter a preocupação de durante o percurso profissional enriquecer o seu currículo, principalmente quando está em início de carreira. Os estágios são desta forma um passo muito importante. Para João Carlos Costa, o National Account Manager, "algumas pessoas já perceberam que esforçando-se durante um determinado tempo depois o mercado compensa-as porque nesse período adquiriram experiência". Nesta entrevista o responsável pela área financeira da Adecco divulga ainda o perfil dos candidatos da empresa e as principais preocupações no recrutamento e selecção dos candidatos.

**Dirigir (D.) — Quais são as áreas de actuação da Adecco?**

**JOÃO CARLOS COSTA (J.C.C.) —** A Adecco é uma multinacional de recursos humanos, somos líderes mundiais, e integra todas as vertentes desta área. Resulta da fusão de dois grupos mundiais, a Ecco e a Adia, no final de 1997, passando a ser um grupo mundial. Neste momento, temos cerca de um milhão de pessoas colocadas diariamente em 55 países, com cinco mil escritórios. O *score business* da Adecco até há pouco tempo era de 80 por cento de trabalho temporário; porém, neste momento está a mudar para outras vertentes como as novas tecnologias da informação, o recrutamento, estando a

empresa também mais virada para nichos de mercado.

Em Portugal temos uma empresa especializada, a Accountants On Call (AOC), onde colocamos pessoas com formação em contabilidade ou financeira. Consoante a necessidade do cliente colocamos essa pessoa em trabalho temporário ou em recrutamento e selecção. Nesta última forma, depois de feitos diversos tipos de testes, entregamos um relatório ao cliente com duas ou três pessoas que correspondem ao perfil requisitado e o cliente escolhe entre elas, pagando-nos uma margem por termos arranjado a pessoa.

A Alexander TIC, nome que adquiriu há pouco tempo, é a empresa que se dedica ao recrutamento, selecção e ao *executive search*, ou seja, à pesquisa directa de candidatos no mercado. Esta empresa, mais generalista que a AOC, recruta quadros médios e superiores sempre através do recrutamento da pessoa; definindo-se o seu perfil junto da empresa, os nossos técnicos escolhem os melhores

candidatos, apresentamo-los à empresa e fornecemos essa pessoa. No entanto, se o trabalhador nesse período de tempo quiser vir embora ou não corresponder às expectativas da empresa, damos sempre a garantia de que arranharemos outra pessoa para a substituir, sem custos adicionais. Procedemos deste modo em todas as áreas, geralmente ligadas a cargos de chefia como, por exemplo, direcção comercial e direcção de qualidade. Só não procedemos deste modo na área da Contabilidade e Finanças pois já pertencem ao campo da AOC. O *merchandising* é outra vertente da Adecco e tem a ver com o *outsourcing* em prestação de serviços, fornecendo pessoas para promoção e reposição, geralmente em hipermercados. A Adecco Call Center Solutions é uma empresa especializada no mercado de telecomunicações em gestão de *call center*. A Adecco tem pessoas, muitas delas quadros, que vão gerir os *call centers* de uma empresa, não havendo uma relação entre essas pessoas e o cliente. O trabalho temporário tem vindo a crescer muito na área terciária e continua a ser a grande área de negócio da Adecco em Portugal.

"Ao contrário de pensarem que já são doutores por terem um curso, terão que investir no seu currículo e na sua experiência"



***Em todas estas vertentes, como se processa o recrutamento dos candidatos a emprego?***

**J.C.C.** — Em termos de recrutamento, o trabalho temporário clássico não requer um processo tão minucioso pois, por exemplo, as pessoas podem ser recrutadas apenas para trabalharem duas horas. Geralmente, a pessoa inscreve-se numa agência, fornece o seu currículo, começando a ser analisada e avaliada logo a partir do momento em que preenche a ficha de admissão. Esta observação inicial é feita pelas nossas recrutadoras, que são todas formadas em Psicologia ou numa variante de recursos humanos. Caso o candidato apresente um perfil para secretária, por exemplo, fará ainda testes, nomeadamente de informática e de línguas. Contudo, se se tratar de uma pessoa para trabalhar num armazém, à partida não fazemos logo testes quando se inscreve, apenas o fazemos quando há um determinado pedido.

Em relação à AOC o processo é mais complicado.

O cliente tem um custo superior ao utilizar a AOC em trabalho temporário ou em recrutamento e selecção, mas também tem outras garantias. Enquanto os recrutadores na vertente do trabalho temporário clássico são formados em Psicologia, na AOC além desta formação têm ainda o complemento da área financeira porque os testes que aplicamos aos candidatos são práticos.

Deste modo, a fiabilidade é grande porque as pessoas são testadas por profissionais ligados

a uma área específica. Sempre que fornecemos uma pessoa através da AOC é um profissional certificado por nós, que sabe realmente aquilo que nós garantimos que ela sabe. As empresas têm procurado, sobretudo, directores administrativos, directores financeiros, *controllers*, ou seja, pessoas formadas na área da gestão, da economia e da contabilidade. Pode ter um curso e não ter experiência ou o inverso, mas o que é realmente fundamental é que saiba fazer o seu trabalho. Na maioria dos casos, os candidatos são pessoas recém-licenciadas, com uma faixa etária jovem. Contudo, há alguns anos colocámos no jornal *Expresso* um anúncio para a AOC, para constituirmos a nossa base de dados e, curiosamente, tivemos inúmeras respostas de pessoas

que estavam a trabalhar. Muitas delas eram directores financeiros e responsáveis de empresas, que nunca tinham tido uma atenção ou nunca ninguém lhes suscitou que poderiam mudar e evoluir na carreira. Na nossa base de dados incluem-se pessoas desempregadas e outras que estão a trabalhar, embora seja sempre prioritário para nós colocar uma pessoa que está desempregada.

***Actualmente, quais são as profissões em alta?***

**J.C.C.** — Neste momento, embora não sejam as pessoas que mais colocamos no mercado, as profissões que estão em alta são aquelas ligadas às telecomunicações, à informática e os comerciais. Na maioria dos casos, são pessoas já com experiência e são, claramente, os profissionais melhor remunerados. Estas profissões estão em alta devido à abertura de novas empresas e também ao crescimento verificado no mercado. Actualmente, uma empresa necessita de um bom departamento de informática porque os novos programas estão sempre a sair ou a ser actualizados. Por este motivo, a empresa ou cria a sua própria estrutura ou então subcontrata uma empresa em *outsourcing*. Contudo, não é fácil encontrar bons profissionais, pelo que o recrutamento nessas áreas é muito activo. A vertente financeira também é uma área que está em alta.

***Mas a situação pode ser mais complicada para um recém-licenciado numa dessas áreas em alta entrar no mercado de trabalho?***

**J.C.C.** — Julgo que as pessoas estão um pouco mal habituadas. Ao contrário de pensarem que já são doutores por terem um curso, terão que investir no seu currículo e na sua experiência. Algumas pessoas já perceberam que, esforçando-se durante um determinado tempo, depois o mercado compensa-as, porque nesse período adquiriram experiência. Deste modo, os estágios, actualmente, são fundamentais para se adquirir experiência. Por exemplo, a maioria dos nossos comerciais e recrutadoras nunca trabalharam noutras empresas e são formadas por nós. No último ano de faculdade fazem estágios connosco, que são remunerados e essencialmente práticos, acabando depois por ficar a trabalhar connosco. A Adecco é conhecida como sendo uma grande escola na vertente comercial e, sobretudo, no recrutamento. Isto porque somos uma grande empresa, temos métodos já muito

“Os gurus internacionais até recomendam que ao fim de três anos a pessoa mude de emprego pois, desta forma, vai beber todo o *know-how* da outra empresa”

avançados e, por este motivo, é muito gratificante para quem vem trabalhar connosco. Assim, penso que as pessoas devem investir na sua carreira para depois virem a beneficiar com essa experiência. Actualmente, uma grande percentagem dos desempregados em Portugal são pessoas com mais de 50 anos, que saíram de algumas empresas e que não têm qualificação nenhuma, mas que, em muitos casos, também não querem trabalhar, na medida em que ou recebem subsídio de desemprego ou o rendimento mínimo garantido. A outra percentagem do desemprego diz respeito a jovens recém-licenciados sem qualquer experiência de trabalho, mas que muitas vezes também não querem trabalhar sob qualquer condição e são capazes de estar durante algum tempo sem conseguir arranjar um emprego. Assim, para estas pessoas será difícil entrar no mercado de trabalho uma vez que a grande parte dos anúncios de emprego pede pessoas ou com licenciatura e experiência ou então esquecem-se da licenciatura e só pedem experiência. Esta situação verifica-se porque as empresas não têm tempo para ensinar tudo. No caso de uma pessoa que nunca trabalhou é difícil saber como se comportar no posto de trabalho, o que é cumprir um horário e trabalhar em equipa. Todas estas competências levam algum tempo a adquirir. Desta forma, a pessoa tem que complementar a licenciatura, bem como a experiência, uma vez que já há muito que está ultrapassada a ideia de tirar um curso, conseguir um emprego e ficar lá o resto da vida.

***Actualmente, um profissional deve preocupar-se em ser cada vez mais qualificado?***

**J.C.C.** — Sim. Porque se a pessoa passar por diferentes organizações vai adquirindo cada vez mais conhecimentos e enriquecendo a sua experiência formal. Os gurus internacionais até recomendam que ao fim de três anos a pessoa mude de emprego pois, desta forma, vai beber todo o *know-how* da outra empresa. Tinha um professor na faculdade nos Estados Unidos da América que dizia que se nós não arranjássemos emprego porque não oferecermos o nosso trabalho gratuitamente a uma empresa. Escolhíamos uma determinada empresa, oferecíamos-nos para trabalhar, e se nos esforçássemos talvez acabássemos por ficar na empresa mais bem pagos do que pensávamos. O cenário ideal para os jovens seria como se passa, por exemplo, nos EUA, onde todos os estudantes têm um *part-time*. Deste modo, começam desde logo a saber o que é o mercado

de trabalho e o que é ter uma obrigação. Pelo contrário, em Portugal uma pessoa que tenha um trabalho a tempo parcial é à partida associada a alguém com baixo nível de estudos, que necessita mesmo de trabalhar e estudar ao mesmo tempo.

Mesmo assim haverá sempre algumas dificuldades em conseguir um emprego porque as pessoas também escolhem os mesmos cursos, como é o caso da advocacia e da economia. Em contrapartida, existem áreas, como a técnico-profissional, onde há uma enorme falta de profissionais, acabando estes por serem mais bem remunerados. Por outro lado, na área de recursos humanos todos aqueles que saem das faculdades são colocados. É frequente termos dificuldade em arranjar esses profissionais, pelo que ao fornecer-lhes estágios estamos a garantir essas pessoas.

***Qual é o perfil dos candidatos a emprego?***

**J.C.C.** — Actualmente, como o mercado tem falta de pessoas para colocar, torna-se necessário que o candidato tenha vontade de trabalhar, de vestir a camisola da empresa e perceber que tem um trabalho e não um emprego onde entra às 9h e sai às 17h. É preciso ter flexibilidade, adaptar-se, ser polivalente e rodar um pouco pela empresa. Geralmente, quando desempenham diferentes funções na empresa poderão depois ser colocadas na área onde são melhores e têm mais competência. As pessoas têm que adaptáveis às estruturas para onde vão e gostar de desafios. Quanto às empresas, o que nos pedem, geralmente, são pessoas com pouca qualificação já que essa faixa de mercado são pessoas um pouco envelhecidas. Contudo, temos também um grande número de pedidos para perfis administrativos com licenciatura. À partida os candidatos devem definir quais são as suas expectativas, o que querem fazer e que condições querem.

***Como se processa o recrutamento e selecção dos candidatos na Alexander Tic?***

**J.C.C.** — Na Alexander Tic fazemos testes psicológicos, de personalidade, de *stress* e entrevistas de grupo aos candidatos. Os testes práticos podem ser feitos por nós, mas por indicação da empresa cliente, enquanto na AOC nós aplicamos os testes. À partida, os perfis que oferecemos já foram testados por nós. Na

“As pessoas têm que adaptáveis às estruturas para onde vão e gostar de desafios”

Alexander Tic é o cliente que nos contacta e nós procuramos a pessoa pretendida no mercado, na nossa carteira ou então procuramos noutras empresas, sondando as pessoas para saber se estão interessadas em mudar.

***Ter um emprego para toda a vida já é uma ideia ultrapassada?***

“De uma forma geral, mesmo em relação aos operários, as pessoas têm menos qualidades do que aquilo que as empresas pedem”

**J.C.C.** — Completamente.

As pessoas é que ainda não se aperceberam e, em algumas áreas, oferecem ainda alguma resistência à mudança. Aquele indivíduo que já se percebeu que o mercado funciona desta forma terá mais facilidade e sucesso a nível profissional pois se o mercado pede que a pessoa mude ela terá que corresponder. É certo que um profissional não deverá mudar só porque lhe apetece, mas deverá

fazê-lo quando ascendeu internamente e já não tem mais possibilidade de crescer, está descontente ou ainda porque estagnou na carreira, não tendo projectos novos nem nada que o motive. Porém, seis meses é um período muito curto para mudar de emprego porque nem sequer tem tempo para adquirir o *know-how* que a empresa tem para oferecer.

***Em relação às competências profissionais e àquilo que as empresas pedem, qual é a empregabilidade que existe actualmente?***

**J.C.C.** — A empregabilidade é baixa. As empresas exigem muito mais do que aquilo que o mercado tem para oferecer a nível dos candidatos. De uma forma geral, mesmo em relação aos operários, as pessoas têm menos qualidades do que aquilo que as empresas pedem. Consequentemente, as empresas acabam por escolher não os melhores ou os óptimos, mas os “menos maus”. Esta situação também se verifica porque é frequente precisarem de trabalhadores de um dia para o outro, acabando por se remediarem com aquilo que o mercado oferece. Numa empresa como a Adecco, que tem certificado de qualidade e processos bastante exigentes em termos de qualidade das pessoas a colocar, também nos deparamos com a dificuldade de satisfazer o cliente. Existem casos em que preferimos não colocar uma pessoa por não se ajustar ao perfil pretendido pelo cliente, ou então sugerimos dar formação a essa pessoa para que se adapte à função. É devido ao facto de não existir a qualificação desejada que, neste momento, a realização de trabalho temporário já prevê que um por cento do total da facturação se destine à formação específica dos trabalhadores nalgumas áreas, através da Adecco Formação. Estamos a trabalhar como fornecedores de formação interna, no entanto, poderemos vir a dar formação para o exterior.

***É possível definir qual é a representatividade das empresas de trabalho temporário na economia global do país?***

**J.C.C.** — Em Portugal, existem cerca de 270 empresas de trabalho temporário. Porém, em Itália, onde o mercado é bastante maior que o nosso, existem 50 e em

## AS ÁREAS DE ACTIVIDADE

- O recrutamento e selecção está distribuído por duas empresas: a Accountants On Call (AOC) que opera nas áreas de contabilidade e finanças e a Alexander TIC vocacionada para a pesquisa directa de candidatos no mercado, geralmente para cargos de chefia.
- O *outsourcing* engloba o *merchandising* e a gestão de *call centers*.
- O trabalho temporário incide nas áreas das obras públicas e construção civil, hotelaria, sector terciário, indústria e *automotive*.

## ○ MÉTODO DE RECRUTAMENTO

- Identificação das necessidades da empresa.
- Levantamento do perfil dos candidatos.
- Elaboração da proposta com alguns perfis.
- Consulta na base de dados da Adecco ou publicação de um anúncio.
- Realização de testes psicotécnicos, provas de grupo, provas situacionais e entrevistas individuais.
- Envio de relatórios individuais dos seleccionados.
- Acompanhamento do resultado do processo.

***Onde encontrar na Internet:*** <http://www.adecco.pt>

Espanha onde o mercado é ainda maior os números rondam a centena. Apesar de existir uma grande quantidade de empresas com alvará de trabalho temporário, os trabalhadores nesta área são ainda uma percentagem muito pequena. É difícil quantificar porque muitas vezes estes trabalhadores entram como temporários, mas depois acabam por ficar nas estruturas permanentes das empresas. O trabalhador acaba por

criar a necessidade do seu posto de trabalho na empresa. Actualmente, a Adecco tem muitos engenheiros informáticos e engenheiros de telecomunicações colocados em trabalho temporário. São pessoas que não se importam de trabalhar temporariamente porque sabem que se não ficarem naquela empresa vão para outro lado, já que trabalham quase sempre pelo projecto em si e não propriamente pela estrutura.

## *A Qualificação é a única Segurança do Profissional*

Quando se procuram profissionais no mercado, o processo de recrutamento e selecção implica pessoal especializado que as empresas geralmente não possuem. Assim, torna-se necessário recorrer a uma empresa de recursos humanos de forma a evitar as piores escolhas. Esta é uma das razões, de acordo com Amândio da Fonseca, Managing Director, pela qual as empresas procuram os serviços da Egor. Além da importância dos recursos humanos na sociedade actual, o responsável da empresa sublinha ainda a necessidade de se investir na qualificação e, sobretudo, na educação de maneira a

existir um ajustamento entre as

competências dos profissionais e aquilo que o mercado procura.

*Dirigir (D.) — De que forma está estruturado o grupo Egor?*



**AMÂNDIO DA FONSECA (A.F.)** — A Egor é uma empresa de consultoria de Recursos Humanos. O recrutamento é apenas uma parte da empresa, apesar de sermos a maior empresa nesta área. O grupo é constituído por actividades de trabalho temporário, que está a cargo da Tutela, o recrutamento que representa cerca de um por cento do negócio total, a formação, a qualidade, a consultoria e o *outsourcing*. Enquanto grupo que somos temos a capacidade de ajudar as empresas, não apenas a recrutar, mas também a organizar os seus serviços, a sua gestão e a gestão de recursos humanos, formar as pessoas, colaborar com elas na implementação de sistemas de qualidade e proporcionar resposta às suas necessidades de pessoal através do *outsourcing* e do trabalho temporário. Em termos de recursos humanos completamos um círculo que vai desde a entrada da pessoa na organização, através do recrutamento ou da avaliação psicológica. Por exemplo, existem empresas que nos mandam as pessoas antes de as recrutarem para nós as seleccionarmos. No entanto, há também empresas que colocam anúncios e depois nos mandam todas as respostas, ou então algumas preferem fazer as primeiras entrevistas e contactam-nos para efectuarmos a avaliação psicológica, ou outras empresas ainda que deixam tudo a nosso cargo, desde a avaliação profissional à avaliação psicológica.

"A educação devia ser objecto de um Plano Marshall onde se investisse todos os recursos do país"

*Que outros serviços a Egor fornece?*

A.F. — Além do trabalho temporário e do recrutamento e selecção, temos uma empresa de

formação, basicamente para quadros. Os conteúdos formativos incidem na vertente comportamental, incluindo módulos como a gestão, liderança, motivação, conflitos, planeamento estratégico, gestão de projectos e gestão de tempo. A qualidade é outra das actividades da Egor, englobando três áreas de negócio: o ambiente, as certificações de qualidade e os projectos de qualidade total. Estes últimos destinam-se às empresas que nós já certificámos aos níveis da qualidade do produto e da qualidade do serviço e que, agora, pretendem obter a certificação em qualidade de toda a organização. A Tutela é a empresa que engloba não somente o trabalho temporário, mas também a prestação de serviços, o

*outsourcing* centrado em *call centers*. Existe ainda a empresa de consultoria na área dos recursos humanos, que aborda desde a gestão estratégica à reengenharia. A outra empresa está orientada para a chamada formação experiencial, ou a denominada formação *outdoor*. Esta empresa tem a seu cargo o “Challenger Trophy”, que é uma iniciativa onde participam equipas de empresas, constituídas pelos seus gestores e quadros, que durante três dias desenvolvem diversas

actividades desportivas e lúdicas, com uma componente cognitiva, outra física e uma afectiva.

**Porque procuram as empresas este serviço de recursos humanos? As próprias empresas não deveriam ter um departamento para esta área?**

**A.F.** — As empresas procuram-nos porque querem minimizar os riscos de fazerem maus recrutamentos. Deste forma, poderiam recrutar pessoas que não têm propriamente o perfil que elas necessitam. Geralmente, são empresas que não têm este departamento, tratando-se em muitos casos de organizações com uma grande estrutura. A razão porque esta situação se verifica deve-se ao facto de haver cada vez mais a tendência para o *outsourcing* destas actividades. Por outro lado, é frequente as empresas não terem especialistas suficientemente experientes e qualificados para realizarem o processo de selecção que, por vezes, abrange muitas pessoas. Por outro lado, as empresas

não estão dimensionadas para levar a cabo esse serviço, uma vez que a sua actividade não é o recrutamento. Em casos pontuais poderão ter necessidade de fazer um maior recrutamento, mas não têm estrutura interna para o fazer.

**Não seria mais vantajoso para as empresas terem o seu próprio departamento de recursos humanos?**

**A.F.** — Não. Uma empresa tem picos de produção e, normalmente, não faz recrutamentos todo o ano. Em matéria de recursos humanos a empresa está dimensionada para a área administrativa, fazendo o processamento de salários, o registo das faltas de pessoal e as folhas de caixa de previdência. Contudo, se lhe surge um pico de actividade, a empresa não terá interesse em dimensionar-se para os picos, mas pelo contrário prefere fazer um *outsourcing*. Mesmo porque não é fácil contratar pessoas qualificadas para fazer esse tipo de serviço, pois são caras e raras. O grupo Egor tem um conjunto de especialistas qualificados que as empresas preferem contratar para efectuar esse trabalho. A nossa actividade consiste em fazer uma avaliação profissional e psicológica, através de exames centrados na personalidade das pessoas e nas competências, e depois elaborar um relatório sobre as aptidões do candidato para essa função. O perfil dos candidatos com que trabalhamos são, sobretudo, quadros de direcção e técnicos especializados. As empresas que nos contactam procuram pessoas para preencher funções de quadro permanente. Na vertente de trabalho temporário, a Tutela faz também avaliação psicológica, mas aos nossos próprios candidatos. Trata-se de pessoas que colocamos em empresas em prestação de serviços e, para termos a garantia que estes profissionais preenchem as condições requisitadas, fazemo-lhes uma avaliação psicológica antes de as colocarmos nas empresas clientes. Neste caso, os candidatos têm perfis com menos qualificações.

**Qual é a empregabilidade que existe actualmente?**

**A.F.** — Há um desajustamento evidente entre aquilo que o sistema educativo lança no mercado e aquilo que as empresas precisam. Se assim não fosse teríamos o triplo dos engenheiros e o décimo de advogados que temos no mercado de trabalho. Por um lado, são lançadas pessoas com qualificações que têm pouca procura e, por outro lado, aqueles cuja qualificação

“Se não fosse o trabalho temporário, certamente o desemprego em Portugal seria muito maior pois não haveria tanto investimento”

corresponde àquilo que o mercado pretende conseguir empregar-se. Dificilmente vemos pessoas de gestão, engenheiros civis, engenheiros informáticos, programadores e especialistas das novas tecnologias desempregados. Isto porque são poucos os que são lançados no mercado em comparação com aquilo que o mercado pretende. Em contrapartida, o Direito, a Comunicação Social e a Sociologia são cursos que não têm escoamento. Muitas vezes estes recém-licenciados andam no campo da distribuição a colar etiquetas, ou num *call-center* a atender telefones. Para tal bastava-lhes ter o 12º ano. Trata-se de um problema de estratégia de um país que durante muito tempo viveu num atraso absoluto e nestes 25 anos, após a revolução do 25 de Abril, nunca soube remodelar o sistema educativo. A educação devia ser objecto de um Plano Marshall onde se investisse todos os recursos do país. O plano educativo deverá incidir não apenas nas atitudes e na cultura mas, sobretudo, na revolução tecnológica.

***Em relação ao recrutamento e selecção, como funciona ao processo de escolha dos candidatos?***

**A.F.** — Inicialmente, as empresas contactam-nos, fazemos uma proposta de prestação de serviços e quando essa proposta é adjudicada ou efectuamos uma pesquisa por base de dados ou por anúncio. No primeiro caso, como esta empresa já tem 13 anos de actividade conhece muitas pessoas, pelo que quando temos três ou quatro pessoas que estão aptas para desempenhar uma função, apresentamo-lhes a nova situação para verificar se estão interessadas no novo emprego. No segundo caso, as respostas chegam e são analisadas. Somente depois são entrevistadas as pessoas que estão dentro do perfil exigido, são-lhes apresentadas as condições da empresa e se estiverem interessadas fazem mais entrevistas e provas psicológicas. No final, indicamos à empresa dois ou três candidatos que estão dentro das condições que pretendem.

***A nível do trabalho temporário, quais são as profissões mais procuradas?***

**A.F.** — Normalmente, as funções do trabalho temporário não são muito especializadas ou muito qualificadas. Na maioria dos casos, estes trabalhadores pertencem a uma faixa jovem que, após um breve curso de formação, é preparada para desempenhar uma

determinada função. Deste modo, são pessoas sem uma grande qualificação formal. O objectivo da triagem que fazemos a essas pessoas incide mais numa preocupação de assegurarmos que os nossos clientes não terão nenhum problema como, por exemplo, um desvio de comportamento que possa ser inadequado para o cliente ou para o grupo Egor. Assim, a estas pessoas aplicamos um conjunto de testes que são definidos caso a caso, com um grau de exigência menos em relação aqueles que fazemos para um gestor de produto, um director de marketing ou um quadro intermédio. Ou seja, a um profissional que tem outro nível de qualificação.

***No mercado português, que importância têm as empresas de trabalho temporário?***

**A.F.** — Têm um papel muito importante. A nossa actividade no trabalho temporário encontra-se ligada ao sector terciário, a empresas somente da área dos serviços. Para tal, trabalhamos muito com pessoas que têm o 12º ano ou frequência universitária. Neste sentido, a realidade da Egor é um pouco diferente de outras empresas que fornecem trabalhadores, por exemplo, para a área das obras. Por este motivo, os nossos números neste campo não são muito significativos, pelo menos aqui em Lisboa. No nosso escritório no Porto temos já bastantes trabalhadores temporários no ramo industrial. Todavia, o trabalho temporário é responsável pelas baixas taxas de desemprego que existem no país.

***Mas estas taxas são enganadoras, podemos agora estar em alta e de repente descem significativamente...***

**A.F.** — Mas isso não é culpa das empresas, mas sim dos círculos económicos. É ilusório que uma empresa pode manter pessoas se não tiver actividade. Se a

“Em Portugal, existe já uma geração de trabalhadores nómadas e no estrangeiro esta realidade é mais evidente com grande qualificação, que trabalham seis meses numa empresa, indo depois seis meses de férias pois já sabem que ao regressarem vão à empresa de trabalho temporário onde têm outro trabalho à espera”

economia não proporcionar condições de desenvolvimento não é porque a pessoa tem um vínculo permanente com uma empresa que ela terá segurança de emprego. De facto, as experiências em países onde há uma legislação claramente social indicam que as empresas preferem apostar no trabalho temporário, uma vez que é uma maneira de terem alguma segurança. Isto porque caso as condições económicas se mantiverem as empresas continuarão a crescer, mas se as condições se alterarem as empresas querem ter a garantia de que não ficarão com pessoas que não precisam. Esta é a razão pela qual em toda a Europa o trabalho temporário cresce exponencialmente. Contudo, nos Estados Unidos da América já não se verifica esta situação porque as condições estipuladas na legislação de trabalho são diferentes.

Nesta perspectiva, considero que esta forma de trabalho constitui uma vertente que, embora não seja a mais segura para as pessoas, permite que as empresas corram alguns riscos de investimento. É uma alternativa para os empresários, já que a legislação com um cariz muito social, de protecção do trabalhador, cria restrições ao investimento.

#### ***A segurança do emprego permanente é uma ideia ultrapassada?***

**A.F.** — O emprego para toda a vida acabou. Não é possível oferecer segurança de emprego quando as

próprias empresas não são seguras. As empresas nascem e morrem todos os dias. Se não fosse o trabalho temporário, certamente o desemprego em Portugal seria muito maior pois não haveria tanto investimento. A legislação protege em demasia os trabalhadores, no sentido em que o excesso de segurança que pretende transmitir aos trabalhadores é falso e, simultaneamente, tem as piores consequências em termos de emprego. Sob o ponto de vista humano a legislação actual reflecte aquilo que todos nós queremos, mas tem depois um efeito vicioso pois ao oferecer determinadas condições as empresas não investem, com receio de correr determinados riscos. Enquanto durante muito anos subsistiu uma relação muito forte entre a empresa e o trabalhador, com as novas formas de racionalização de custos as empresas começaram a diminuir drasticamente os seus efectivos e essa relação anterior quebrou-se.

Actualmente, é raro uma pessoa ter um grande sentimento de lealdade em relação à empresa e, pelo contrário, facilmente muda para outro lado. Em Portugal, existe já uma geração de trabalhadores nómadas — e no estrangeiro esta realidade é mais evidente — com grande qualificação, que trabalham seis meses numa empresa, indo depois seis meses de férias pois já sabem que ao regressarem vão à empresa de trabalho temporário onde têm outro trabalho à espera. Geralmente, estas pessoas estão ligadas às novas tecnologias, fazendo parte de uma elite de profissionais denominados trabalhadores do

## AS ÁREAS DE ACTIVIDADE

- Trabalho temporário.
- Prestação de serviços de *merchandising*, logística e manutenção.
- Gestão de *call centers*.
- Administração de salários e obrigações legais.
- Na área do recrutamento e selecção, os serviços englobam a identificação, recrutamento e selecção de gestores e técnicos qualificados, bem como a avaliação psicológica de potencial, o desenho e implementação de *assessment centres*, e o *outsourcing* de serviços de recrutamento e selecção.
- A Egor opera ainda nas áreas da formação, qualidade e consultoria.

## ○ MÉTODO DE RECRUTAMENTO

- Definir a necessidade da empresa, apurando o perfil das exigências e qualificações dos candidatos a seleccionar
- Propor a metodologia: por anúncio, base de dados ou pesquisa directa
- Implementar o processo, efectuando a avaliação profissional, técnica e psicológica dos candidatos a indicar ao cliente

**Onde encontrar na Internet:** <http://www.egor.pt>

saber, aqueles que têm o *know-how*. Deste modo, podem permitir-se levar este tipo de vida, e mudarem de trabalho quando querem, pois apenas têm dificuldade na escolha do emprego. Neste sentido, a qualificação é aquilo que o Estado, qualquer que seja o governo: terá de proporcionar aos trabalhadores. A grande aposta é na educação e

não na segurança. Não é a obrigar as empresas a aguentarem as pessoas sem precisarem delas. É um erro crasso. Pelo contrário, é necessário investir na qualificação e na educação das pessoas, pois esta é a verdadeira segurança que qualquer pessoa deve ter. Uma pessoa que é muito competente naquilo que faz, não terá falta de trabalho.

## *A Necessidade de criar Ocupações Remuneradas*

Para quem já tem uma idade avançada, por mais qualificação que tenha, conseguir um emprego pode ser uma tarefa complicada. Deste modo, o administrador da Manpower Portuguesa, Marcelino Pena Costa, acredita que para estas pessoas "o grande desafio será abrir novas perspectivas de trabalho e criar novas áreas de ocupação remuneradas". Por outro lado, uma das preocupações que a evolução do mercado trará a qualquer profissional consiste na reformulação ou até mesmo extinção de algumas profissões tradicionais. Entre outros assuntos, o responsável da Manpower dá conta de algumas das mudanças ocorridas nos últimos anos e de como os profissionais se devem preparar para enfrentar o futuro.

*Dirigir (D.) — Em que consiste a actividade da Manpower?*

**MARCELINO PENA COSTA (M.P.C.)** — A Manpower tem duas áreas de



actividade que são o trabalho temporário e o recrutamento e selecção. Os candidatos podem chegar até nós através de candidatura espontânea e por resposta a anúncios que publicamos na imprensa ou na Internet. Em ambos os casos o processo de recrutamento funciona da mesma forma. Porém, tomando como exemplo as candidaturas espontâneas, o candidato apresenta-se no nosso escritório, passa por uma triagem inicial onde são detectados os seus objectivos, competências, valências profissionais e disponibilidade. Após esta primeira abordagem orientamos o candidato, informando-o acerca facilidade em conseguir um emprego através da Manpower. No entanto, se a sua formação não coincide com as nossas ofertas de emprego, uma vez que não tem qualificações suficientes, é orientado para o Instituto de Emprego, tentando, assim, mostrar-lhe outra saída. As pessoas que têm competências profissionais preenchem a ficha de inscrição e são sujeitas a uma entrevista profissional, dirigida em função do seu percurso profissional. Ainda nesta fase, o candidato faz uma série de provas profissionais, que englobam áreas gerais como a informática e as línguas, e outras específicas como a capacidade de raciocínio, o trabalho repetitivo e os critérios de qualidade. Somente depois dos testes a pessoa estará pré-seleccionada, preenchendo os requisitos profissionais correspondentes às nossas exigências. Finalmente, quando surge um pedido de uma empresa cliente enviamos a pessoa. Todavia, se dispusermos de um prazo mais longo, antes de enviarmos o candidato fazemos uma selecção direccionada para a empresa, pois já temos os padrões exigidos pela empresa como termo de comparação.

*Qual o sector para o qual a Manpower está mais vocacionada?*

**M.P.C.** — Em Lisboa trabalhamos, maioritariamente, no sector dos serviços, com cerca de 60 por cento do total da actividade, e na pequena indústria, com uma percentagem perto dos 40 por cento. No Norte a situação inverte-se, estimando-se 70 por cento de actividade na área industrial e 30 por cento no sector dos serviços. No Algarve a hotelaria ocupa cerca de 80 por cento. Desta forma, a Manpower responde a todas as profissões, tendo desde pessoal menos qualificado a pessoas com cursos superiores.

***O recrutamento e selecção é mais direccionado para quadros?***

**M.P.C.** — Sim, o maior volume é nessa área, mas também fazemos recrutamento e selecção para operários. Isto porque dispomos de alguma capacidade técnica para fazer um bom trabalho, já que, muitas vezes, as empresas não têm disponibilidade ou pessoal à altura. No caso do recrutamento e selecção, o processo a nível dos candidatos, já com experiência profissional, pára um pouco antes daquele que se faz no trabalho temporário. As pessoas apresentam a sua candidatura, depois fazemos a análise do currículo, conversamos com a pessoa

“A Universidade tem que preparar pessoas para o futuro e, sobretudo, dar-lhes a humildade de admitirem que sabem, mas que a partir de agora podem aprender tudo”

e apuramos quais são os seus objectivos e aptidões, e terminamos nessa fase. O processo apenas é retomado quando aparece um pedido de uma empresa, apresentando alguns currículos para que possa escolher. A Manpower acompanha depois o resto do processo, ajudando o entrevistador na entrevista de selecção efectuada pela empresa.

***No recrutamento e selecção, quais as características dos candidatos?***

**M.P.C.** — Geralmente, são licenciados. Actualmente, a Manpower tem recebido muitos pedidos no campo das novas profissões, para pessoal ligado à informática, na área das vendas, assim como nos serviços administrativos, para

contabilistas, técnicos de contas e quadros superiores. As empresas apostam em profissionais já com uma determinada experiência e competência, muitas vezes com cinco anos de prática na profissão, e em pessoas jovens que possam contribuir para a modernização e evolução rápida da empresa. Neste caso, as empresas já têm trabalhadores com mais tempo de casa, que servirão de suporte e de ajuda a esses quadros mais jovens, de forma a que possam evoluir dentro da empresa. Todavia, sendo a actividade empresarial cada vez mais complexa, torna-se necessário que estes jovens possuam conhecimentos profissionais além daquilo que terão aprendido na escola.

***Nessa perspectiva os jovens recém-licenciados não estão qualificados para entrar no mercado de trabalho?***

**M.P.C.** — Há um desajuste. Felizmente, algumas Universidades já estão abertas para o exterior, mas outras ainda não estão. A Manpower tem alguns protocolos para receber estagiários durante o seu percurso na Universidade, pois é muito importante que no final do seu curso tenham uma sensibilidade acerca do mundo empresarial. Para um jovem em início de carreira, mesmo que seja muito competente, é difícil entrar no mercado de trabalho se não tiver qualquer conhecimento de como lidar com pessoas, pois essa experiência não lhes é ensinada na Universidade. Quando entram numa empresa poderão ter que chefiar uma secção com vinte ou trinta pessoas, por vezes mais velhas e com mais experiência, e deparam-se com problemas complicados pois não têm desenvolvidas as componentes sociais. Assim, os estágios nas empresas são importantes porque lhes abrem essa perspectiva. As Universidades devem abrir-se ainda mais para o mundo real. Não defendo que as Universidades têm que ser uma correia de transmissão directa para o mundo empresarial, mas, pelo contrário, devem estar à frente e não somente responder àquilo que são as necessidades actuais. Deste modo, rapidamente se tornam obsoletas. A Universidade tem que preparar pessoas para o futuro e, sobretudo, dar-lhes a humildade de admitirem que sabem, mas que a partir de agora podem aprender tudo.

***Os candidatos a emprego que competências devem possuir?***

**M.P.C.** — Qualquer candidato deverá ter alguma aptidão na sua profissão e a chamada flexibilidade. Actualmente, às pessoas exige-se que os seus conhecimentos e especialidade sejam rapidamente deslocados para outra área. Ou seja, é frequente que lhe seja pedido para fazer uma tarefa diferente. Não sou defensor de que uma pessoa esteja habilitada para fazer tudo dentro de uma empresa, contudo, ela tem de perceber que não pode estar apenas a desempenhar aquela função, já que poderá ser uma função transitória ou em vias de extinção. Sobretudo, terá de perceber a necessidade de adquirir um leque de flexibilidade, de forma a ser polivalente quanto basta. Outro aspecto que os candidatos devem perceber é que, actualmente, as empresas morrem facilmente. Consequentemente, aquilo que as assegura num trabalho são as suas competências, as suas valências e o estar permanentemente atenta à evolução do ramo onde está inserida. Poderá dar-se o caso de se encontrar numa profissão que está a acabar, pelo que terá que ter capacidade para perceber essa situação e reconverter-se. A empregabilidade tem muito a ver com as competências individuais e com a sua actualização permanente em relação à sua carreira.

***A empregabilidade está então a um nível muito baixo?***

**M.P.C.** — Sim, muito baixo. É necessário fazer mudanças rapidamente e é preciso ter um espírito aberto. Em primeiro lugar, as pessoas necessitam ter alguma competência relativamente a uma profissão ou a uma área na qual querem exercer a sua actividade. Nem sempre é coincidente as pessoas terem uma licenciatura e trabalharem nela, no seu currículo. Em segundo lugar, é fundamental que os candidatos queiram e estejam disponíveis para aprender, de maneira a perceberem que aquilo que sabiam presentemente já se coloca em questão, e no futuro tornar-se-á um perigo, caso não tentem perceber a evolução e o sentido para onde se caminha. Nesta perspectiva, acredito que a evolução tem tendência para criar uma massa muito grande de pessoas que deixarão de ter o chamado emprego tradicional. Esta situação já hoje se verifica, mas poderá agravar-se. Por exemplo, na indústria o trabalho repetitivo será substituído por *robots* e uma empresa que tem mil pessoas passará a ter apenas trinta trabalhadores, que irão comandar aquelas

máquinas. O universo de empregabilidade actual será cada vez mais reduzido, pelo que é necessário criar outro tipo de profissões e de ocupações remuneradas, por exemplo, ligadas aos tempos livres. O grande desafio será abrir novas perspectivas de trabalho e criar novas áreas de ocupação remuneradas. A necessidade de remunerar a ocupação dos tempos está ligada ao facto de, na sociedade actual, as pessoas já com 60 anos serem postas de lado pelo mercado de trabalho. Talvez estas pessoas sejam mais lentas ou estejam a passar por um período de reflexão, no qual questionam se valeu a pena toda a loucura onde andaram até chegar ao nível onde se encontram. Contudo, apesar da sua idade estes profissionais não podem ser abandonados nos lares e nos jardins. Embora exista a vertente do trabalho social, este não deixa de ser voluntário, devendo ser uma forma de empregar muitas dessas pessoas. É importante que hoje já exista essa preocupação.

***Actualmente, quais as profissões que têm mais saída?***

**M.P.C.** — As áreas em grande desenvolvimento são aquelas ligadas às tecnologias da comunicação e da informação, e ao controlo financeiro. Não é possível uma empresa funcionar sem estas três chaves, que são também os principais pilares de sustentabilidade de emprego.

***É possível indicar algumas profissões que não tenham escoamento no mercado?***

**M.P.C.** — Não acredito que haja profissões sem saída... Por exemplo, a telefonista acabou, no entanto deu lugar à recepcionista. Actualmente ainda é possível fazer este tipo de reconversão. Outra profissão que também acabou foi a do arquivista, mas essas tarefas continuam a ser necessárias e, por isso, hoje há aquilo a que se chama os indiferenciados de escritório. Em Portugal existe um grande número de pequenas e médias empresas e, deste modo, aos trabalhadores é exigido

“O universo de empregabilidade actual será cada vez mais reduzido, pelo que é necessário criar outro tipo de profissões e de ocupações remuneradas, por exemplo, ligadas aos tempos livres”

um leque variado de conhecimentos, no sentido de serem mais generalistas e não tão especializados. Assim, não acredito que haja uma distinção tão directa entre profissões que tenham pouca e outras com muita saída. O que existe é o esvaziamento de uma quantidade de competências de determinadas profissões.

“A empregabilidade tem muito a ver com as competências individuais e com a sua actualização permanente em relação à sua carreira”

*No entanto continua a haver cursos com pouca saída...*

**M.P.C.** — Sim. Por exemplo, a Gestão continua a ter uma oferta muito grande, onde há licenciaturas a mais, e a Medicina a ter pouca entrada. Esta situação depende também da orientação da economia. Nos últimos anos

temos vindo a assistir a um aumento da construção civil e das obras públicas no nosso País, e não sei se haverá um número suficiente de quadros e engenheiros para satisfazer as necessidades do País. Contudo, talvez dentro de meia dúzia de anos tenhamos um fenómeno inverso. Para contrariar esta situação, talvez pudesse haver uma deslocação dos cursos onde a oferta de trabalho é baixa para os cursos práticos, os denominados técnico-profissionais. O Ministério da Educação e o Ministério do Emprego podiam trabalhar em conjunto, no sentido de fazerem uma avaliação real para perceber onde se verificam as carências e tentar depois colmatá-las. Era uma forma de não criar expectativas aos jovens recém-licenciados.

*A Manpower recebe muitos jovens recém-licenciados nos seus escritórios?*

**M.P.C.** — Sim. Em média recebemos cerca de quarenta pessoas por dia nas nossas lojas, sem contar com os currículos que recebemos por carta e via Internet. Desse total, cerca de 30 por cento são recém-licenciados, 30 por cento são pessoas entre os 50 e os 60 anos, que trabalharam a vida inteira numa profissão que se extinguiu sem terem oportunidade de serem recicladas ou reformadas, e 40 por cento são jovens com uma situação muito problemática. Esta é a área mais crítica para nós pois são pessoas que têm entre o 9º e o 12º ano, com uma grande desmotivação, e que não se apercebem que não têm competências nenhuma para trabalhar.

*É frequente, as empresas preferirem trabalhadores experientes a jovens licenciados?*

**M.P.C.** — Sim. As empresas recorrem aos nossos serviços quando precisam de uma análise mais profunda e detalhada. Em muitos casos, os jovens não têm currículo para ser analisado, pois não possuem qualquer experiência profissional. Quando se trata de um jovem é mais fácil para as empresas aplicar-lhe psicotécnicos e analisar as suas capacidades, do que avaliar a experiência profissional de uma pessoa mais velha. As empresas também não admitem facilmente recém-licenciados para cargos de chefia e de responsabilidade, na medida em que seria perigoso tanto para a empresa como para o trabalhador. Por vezes, a experiência também não significa que se faça um trabalho melhor, já que a especificidade da empresa só é apreendida ao fim de alguns anos. Todavia, a percepção que tenho do mercado de emprego é que, actualmente, existe uma grande receptividade por jovens à procura do primeiro emprego.

## AS ÁREAS DE ACTIVIDADE

- Trabalho temporário.
- Recrutamento e selecção.
- Formação.

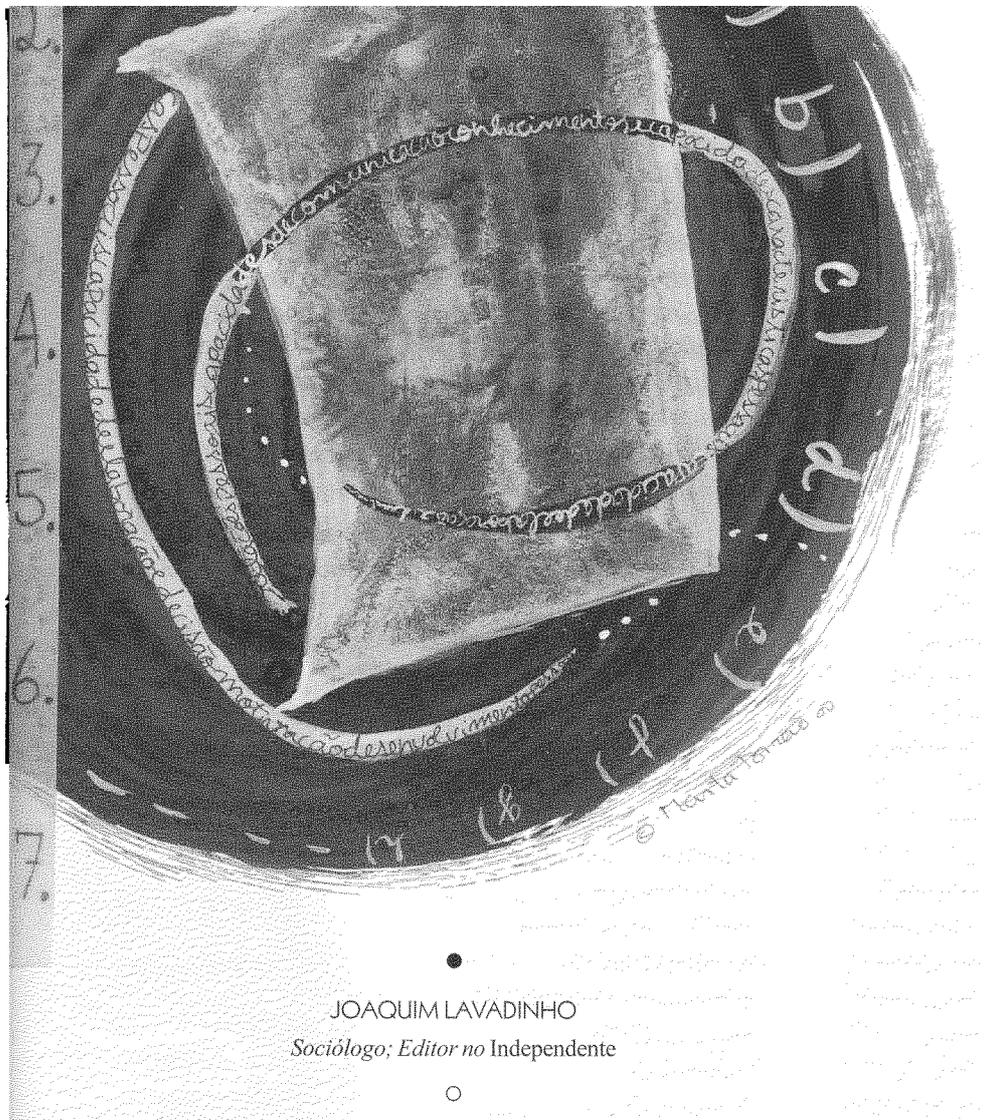
## O MÉTODO DE RECRUTAMENTO

- Caracterização dos requisitos da função: levantamento das exigências do posto de trabalho

e da cultura da organização, para definir o perfil do candidato.

- Triagem curricular e entrevista inicial.
- Realização de testes: psicométricos, profissionais e provas de grupo.
- Entrevista final.
- Relatório individual.

*Onde encontrar na Internet:* <http://www.egor.pt>



JOAQUIM LAVADINHO

*Sociólogo; Editor no Independente*

# Como vai ser a entrevista?

O crescimento da actividade económica, a abertura de novas áreas de actividade ou a escassez de recursos humanos nalgumas áreas de actividade, a par da mobilidade dos recursos humanos para ocuparem os postos de trabalho gerados por todo este movimento, tornam bastante actual o tema relacionado com o recrutamento e selecção de profissionais e consequentemente com uma das suas principais técnicas, a entrevista.

Numa época em que existe um claro desequilíbrio entre a oferta e a procura de recursos humanos, os candidatos a um emprego tornam-se mais exigentes. Não só porque têm mais qualificações escolares e profissionais, mas

também porque as expectativas relativamente aos aspectos qualitativos de um emprego são mais elevadas. Do lado dos empregadores, as exigências são também maiores. Um ambiente mais competitivo em todos os aspectos, a isso obriga.

Por isso, ao candidato a um novo emprego importa ter alguma informação prévia da organização a que se quer candidatar. Questões como o estilo de gestão (por exemplo, mais centralizado, mais virado para a inovação permanente), a organização da empresa, o grau de avanço tecnológico, a forma de premiar o mérito dos empregados ou como é feita a progressão na carreira, são aspectos a que deve estar atento.

## Recrutamento

Depois, é importante que saiba que as organizações fazem **dois tipos de recrutamento**: o **interno** e o **externo**. Qualquer deles, com vantagens e desvantagens para a empresa. Em relação ao **recrutamento interno**, as suas **vantagens** são essencialmente centradas em factores como a economia, a rapidez ou a segurança. Por outro lado, gera igualmente mecanismos de motivação. As pessoas sabem que existindo

oportunidades na empresa e tendo um bom desempenho, têm a possibilidade de ter mobilidade interna. Para as empresas, existem ainda outros factores: aproveitar pessoas que já conhecem a cultura da empresa ou potencializarem os investimentos feitos em formação. Do lado das **desvantagens**, há a salientar eventuais conflitos de interesses que podem surgir entre vários candidatos para um único posto de trabalho, por exemplo. A existência de uma base de recrutamento reduzida, pelo facto de não existirem candidatos em número suficiente para poder fazer uma escolha, é outra das **desvantagens** a considerar. Em relação ao **recrutamento externo**, as suas principais **vantagens** situam-se no rejuvenescimento que produz numa organização. Um recém-chegado, traz consigo experiências de vida e profissionais que podem ter efeitos benéficos para o conjunto

dos empregados que já estão na organização. Em termos económicos, a empresa recrutadora beneficia dos investimentos efectuados por outros na formação de recursos humanos e da experiência adquirida. Nas **desvantagens** do recrutamento externo deve assinalar-se que é indiscutivelmente um processo mais demorado e caro, para além de afectar sempre a política interna de salários das empresas e poder gerar internamente barreiras à progressão dos recursos humanos que já estão na organização.

A ansiedade na entrevista é muitas vezes uma manifestação de insegurança. Muitas vezes não em relação às nossas competências, mas em relação a factores envolventes, como por exemplo uma situação de desemprego ou um problema familiar. Em todo o caso, fique sabendo que para o entrevistador "o que fica" é que o leitor/candidato tem dificuldades em conviver com situações adversas.

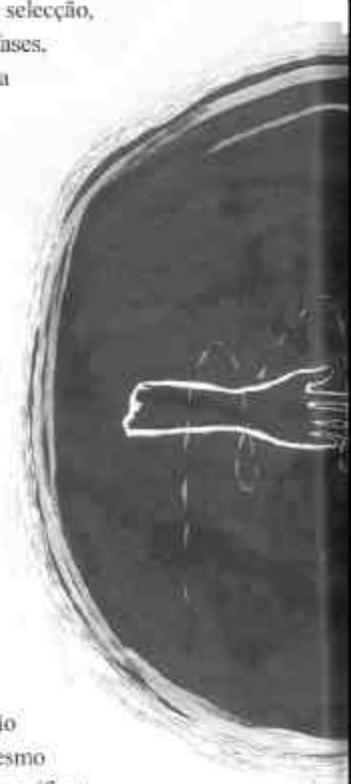
Em qualquer dos casos, a abertura de um processo de recrutamento — interno ou externo —, é sempre um aspecto que "mexe" com a vida interna de uma organização. No nosso caso, interessa-nos aqui sobretudo o recrutamento externo. Seja por anúncio ou convite pessoal. Deste modo, enquanto candidatos devemos ter a melhor informação possível sobre a organização que nos quer contratar.

## Seleção

Lançada a fase de recrutamento, segue-se a selecção dos candidatos. Isto é, quais são os candidatos que estão de acordo com o perfil que foi definido.

Entre as várias fases do processo de selecção, o candidato pode passar por várias fases, consoante a natureza das funções e a sua experiência: **testes psicotécnicos, provas de personalidade ou entrevistas colectivas e individuais**. Neste artigo vamos prestar particular atenção a estas últimas.

As **entrevistas** são normalmente realizadas pelos responsáveis de recursos humanos e/ou pelo responsável da área onde existe a vaga. A primeira tarefa que faz um entrevistador, mesmo antes de nos convidar a entrar, é verificar o nosso **curriculum** que entretanto já passou na pré-selecção, tentando descortinar qualquer ponto diferenciador da nossa história profissional, em relação aos restantes candidatos. Mas ao mesmo tempo, é também a oportunidade de verificar as falhas mais evidentes que possamos ter tido na realização do CV: ausência de uma sequência na experiência profissional ou dados que possam apresentar alguma incompatibilidade, por exemplo. Nas suas mãos, está não só a *nossa história*, como também as competências que são necessárias para determinada função. Por exemplo, para uma função comercial, terão em conta os indícios de segurança, a atitude, a capacidade de expressão ou o poder de convicção do candidato. Por isso, um ou dois dias antes da entrevista dê uma revisão ao **curriculum** que enviou, para que também tenha bem presente o seu percurso profissional ou académico, recordando determinados aspectos que



podem funcionar como pontos fortes para o lugar que se vai candidatar. Depois procure estar bem consigo próprio. Com naturalidade. Assumindo aquilo que é, pensando de forma positiva nas qualidades que tem e que podem ser benéficas para a empresa a que se vai candidatar. No dia anterior procure evitar situações de *stress* que interfiram com a sua disponibilidade física e psíquica, para o dia seguinte. Não esqueça que uma boa noite de sono é um excelente remédio para estar tranquilo, para poder falar de forma fluente. Se não sabe onde é o local da entrevista, procure informar-se previamente. Estabeleça o melhor percurso para lá chegar. Ir de carro ou de transportes públicos, implica tempos de percurso diferentes.

A pontualidade é, por outro lado, um aspecto a que deve dar particular atenção. No entanto, evite chegar demasiado cedo. Para algumas pessoas, o tempo de espera é gerador de ansiedade. Em qualquer caso, leve consigo uma revista que não levante grandes problemas existenciais, para o caso de chegar cedo ou tiver de esperar. Está na hora de entrar. A conversação pode começar por um tema geral, que nada tenha a ver com o objectivo da entrevista. O objectivo, neste caso, é colocar o candidato à vontade. Deve, por isso, estar razoavelmente informado dos aspectos de actualidade que sejam de conhecimento geral, de modo a conseguir manter um diálogo, onde o humor é não só um sinal de descontração

(q.b.) mas também de inteligência.

Se estiver perante um entrevistador experimentado, saiba que a entrevista conterá perguntas de várias áreas: profissional, familiar, escolar ou social, para citar as mais comuns.

O papel do entrevistador ao longo do período de tempo em que está consigo é fazer perguntas. O seu único objectivo é compreender o que o candidato diz e verificar a sua compatibilidade com os requisitos do posto de trabalho que quer preencher.

Inicialmente as perguntas são sobretudo **abertas** (o que acha da campanha publicitária para o campeonato europeu de futebol?), para que se possam conhecer de forma mais

ampla as posições do candidato, sendo ao mesmo tempo um primeiro momento onde se verifica a fluência do candidato, a forma como organiza o seu pensamento, se está à vontade ou não. Gradualmente, e à medida que a conversação vai avançando, as perguntas podem tornar-se mais **fechadas** (quantos anos esteve na última empresa que referiu?), de modo a que o entrevistador obtenha respostas concretas para aquilo que quer perguntar.

As perguntas podem ser várias. Quantos empregos teve até ao momento? Pode ser uma das questões que lhe colocam e que podem despoletar outras à volta deste tema. O objectivo é saber o seu tempo de permanência nos empregos anteriores, a sua adaptação, a sua iniciativa ou a forma como se relacionava com os colegas e com as chefias.

Mas também podem querer saber as suas expectativas em relação ao posto de trabalho e ao futuro ou quais serão as possibilidades de, sendo admitido, permanecer na empresa durante largo tempo. Neste caso, podem perguntar-lhe algo como "o que espera desta oportunidade de emprego, como vê esta função daqui a três anos?"

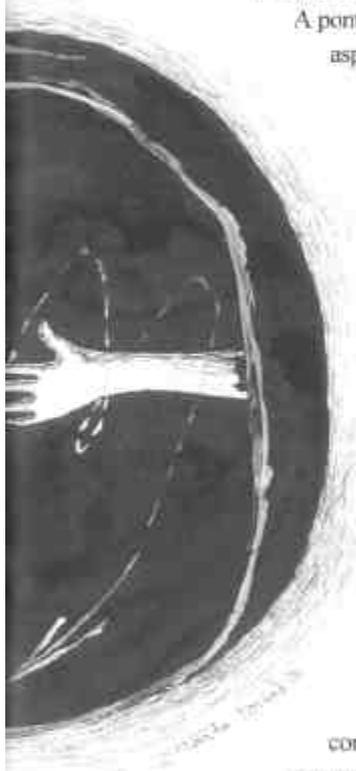
No entanto, a imprevisibilidade durante a entrevista é também algo com o qual pode ser confrontado. Por exemplo, podem perguntar-lhe qual é a sua opinião sobre si próprio. A si pode parecer-lhe inoportuna esta questão. Para o entrevistador, não é. Ele pode estar interessado em saber como reage a uma situação surpresa, a sua facilidade de resposta, eventuais inibições.

Seja como for ao longo do diálogo, as suas características e as suas competências estão em permanente avaliação.

No campo *pessoal*, a serenidade com que encara as diferentes questões e assuntos é um aspecto a ser particularmente observado. O mesmo se diga do grau de concentração que revele ao longo de toda a conversa ou da transmissão dos seus valores que ressaltam, a propósito de qualquer posição que tenha tomado e que podem revelar mais ou menos verticalidade nas suas posições — não confundir com inflexibilidade.

Um bom "perfil comportamental" é hoje indispensável aos titulares de qualquer função. Afinal todos temos que resolver um sem número de situações no mais curto espaço de tempo, sem prejuízos para os nossos clientes.

As competências técnicas e comportamentais, são mutuamente complementares



Mas se você é um quadro, a sua capacidade de tomar decisões é um aspecto que o entrevistador vai estar particularmente atento. Neste caso, é importante conhecer e avaliar a sua capacidade para *elaborar processos de decisão*. Este aspecto pode manifestar-se num relato que efectue sobre uma situação profissional que tenha vivido: a sua capacidade de analisar e relacionar os factores que envolveram o acontecimento que está a relatar; os riscos que teve de assumir e a capacidade de os identificar ou pura e simplesmente a forma como decidiu, depois de ponderar vantagens e desvantagens.

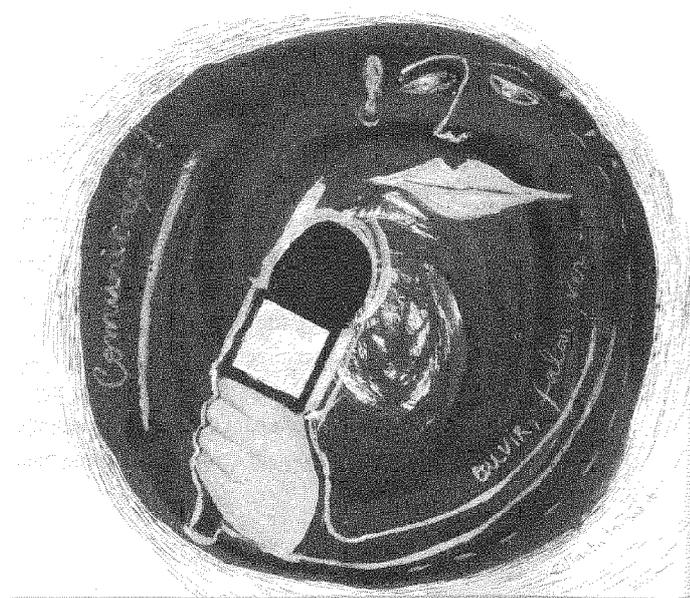
A *motivação* é outro dos aspectos a considerar. As aptidões e interesses estão mais centrados na perfeição que colocamos nos pormenores das tarefas que temos de efectuar? Colocamos maior ênfase nos processos de controlo do trabalho? Somos uns entusiastas pelo trabalho, no sentido de estarmos sempre à procura de novas soluções para os problemas? Eis alguns dos aspectos que podem estar subjacentes a várias questões onde esteja em jogo a avaliação da motivação. Mas sabe-se como as *relações interpessoais* são hoje importantes. Os contactos são cada vez mais frequentes com pessoas de diferentes posicionamentos culturais, geográficos, com expectativas diferentes perante o trabalho e a vida. As disfuncionalidades resultantes de um “mau ambiente de trabalho”, são hoje bastante importantes em qualquer organização. Geram desmotivação, “deixa andar” e tudo o que se conhece. Por isso, hoje presta-se particular atenção a trabalhadores com uma boa capacidade de relação interpessoal. Neste caso, estão em avaliação aspectos como a capacidade de adaptação, a estabilidade emocional, o bom senso, a autonomia, mas também a capacidade de convencer, a segurança das nossas posições ou a nossa tolerância às frustrações. Como se referiu nas relações interpessoais, os contactos são cada vez mais frequentes, tanto no interior de uma organização, como no seu exterior. A *capacidade de comunicação* é assim outro “predicado”, pelo qual somos avaliados. Deste modo, o leitor concordará conosco que hoje é indispensável uma boa capacidade de nos exprimirmos tanto oralmente como por escrito, sendo no primeiro caso indispensável sabermos ouvir o que os outros dizem, ainda que contraditório com as nossas convicções. É esta manifestação de segurança que evita as manifestações de ansiedade em que as pessoas falam “umas por cima das outras, sem se ouvirem”. Mas não se pense que só os aspectos comportamentais, são os decisivos. Numa época marcada pela tecnologia, os *conhecimentos* de equipamentos, técnicas e métodos

de trabalho, incorporados numa capacidade de negociação permanente dos recursos ao nosso dispor, são igualmente indispensáveis e mutuamente complementares dos aspectos comportamentais.

A forma como *gerimos* os objectivos do nosso trabalho ou pura e simplesmente o nosso tempo, são outras qualidades em que o entrevistador procura conhecer o potencial do candidato. É claro que se o entrevistado for um quadro este aspecto será trabalhado em maior profundidade. Serão colocadas questões onde o entrevistado evidencie a sua capacidade de planificação e organização ou a coordenação de pessoal, quanto mais não seja trazendo para a conversa situações que o candidato tenha vivido noutros contextos.

É por isso que se o leitor é um quadro será avaliado em função da sua capacidade de liderança, pela tenacidade que demonstrou em resolver esta ou aquela situação, pelo seu sentido de humor, pela sua capacidade de antecipar os problemas e as soluções ou pela forma como se relaciona, entre outros factores. Mas se, por acaso, está numa entrevista para desempenhar funções num armazém, saiba que o entrevistador estará igualmente atento à sua capacidade de planear e organizar, a forma como gere situações de tensão (por causa dos pedidos muito urgentes, do *stock* que se esgotou...), como manifesta atenção aos pormenores (por exemplo, cada referência de um produto deve ser codificada...) ou à sua capacidade de comunicação oral (pois vai ter de comunicar de forma eficaz com todos os sectores da empresa, que lhe pedem peças...).

Se a função é essencialmente comercial, é claro que a pontualidade, a capacidade de se colocar na posição dos clientes, a integridade e perseverança ou o domínio dos pormenores do produto ou serviço que vende são aspectos que vão atravessar todo o diálogo que vai mantendo com o entrevistado.



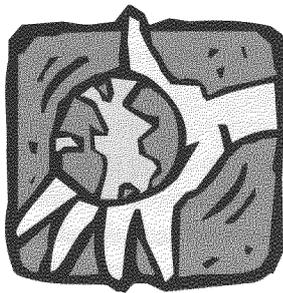
# União Europeia

## Directrizes para as Políticas de Emprego

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Docente Universitário, Investigador - Coordenador Proj. Financ.  
(ISEITA/MNE.PT)*

○



Na apresentação das propostas de directrizes para as Políticas de Emprego dos Estados membros para 2000, a Comissão Europeia optou por não alterar substancialmente o quadro traçado para 1999. Deste

modo, a actual estrutura de directrizes para estas políticas, que assenta em quatro pilares (empregabilidade, espírito empresarial, adaptabilidade e igualdade de oportunidades) irá, no essencial, manter-se.

Para assegurar a coerência e a continuidade dos esforços e ter em conta os pontos de vista dos Estados membros, as alterações em relação às Directrizes para as Políticas de Emprego em 1999 foram, como referimos, reduzidas ao mínimo.

As directrizes para 2000 apoiam-se no projecto de Relatório Conjunto sobre o Emprego, igualmente adoptado pela Comissão, e, nomeadamente, nas suas conclusões relativas à avaliação e análise das políticas seguidas pelos Estados membros no âmbito dos seus Planos de Acção Nacionais.

As directrizes fazem da continuidade uma condição essencial para que os Estados membros e os parceiros sociais cumpram plenamente os compromissos assumidos no Luxemburgo e sejam realizados novos progressos na exploração do potencial de crescimento da economia da União Europeia, por forma a aumentar a taxa de emprego.

A primeira directriz tem por base uma abordagem preventiva, constituindo esta abordagem o cerne da estratégia delineada. Ela requer uma intervenção precoce e individualizada, com o objectivo de promover uma

rápida e eficaz integração dos desempregados no mercado de trabalho.

Promover o acesso à Internet é o objectivo de outra directriz, assim como a aquisição de competências em tecnologias da informação nas escolas. Em sintonia com a comunicação da Comissão sobre as oportunidades de emprego na sociedade da informação, e tendo em conta a importância atribuída pelos Estados membros à melhoria das competências em tecnologias da informação, é colocada uma nova ênfase na aquisição destas competências no âmbito do ensino e da formação inicial, bem como nos equipamentos informáticos e no acesso à Internet nas escolas.

Por outro lado, a terceira directriz vem sublinhar a necessidade de um maior envolvimento dos parceiros sociais na modernização da organização do trabalho. A quarta vem enfatizar o papel dos serviços públicos de emprego na criação de empregos à escala local. E a quinta e última destina-se a promover a reintegração no mercado de trabalho, nomeadamente dos mais idosos. Com este propósito é destacado o papel relevante que os sistemas fiscais e de formação poderão desempenhar na manutenção ou na reintegração na vida activa daquela importante faixa etária da população europeia. Esta é, aliás, uma das principais prioridades de Portugal, enquanto presidente em exercício do Conselho da União Europeia, pretendendo direccionar as políticas de educação e de formação da União Europeia para a criação de empregos qualificados. Considera, assim, a presidência portuguesa que as políticas europeias de educação e de formação deverão estar para além das sucessivas reformas dos sistemas existentes, tendo em vista a construção de um espaço europeu de aprendizagem ao longo da vida e de uma sociedade educativa com oportunidades para todos, sem a qual se registarão novas fracturas e novas formas de exclusão social.



# *A Evolução* *do Mercado* *de Trabalho*

CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

*Editor de O Consumidor*



Mudaram-se os actores e transformaram-se os cenários.

A sociedade glorificadora do trabalho está, senão em vias de desmantelamento, pelo menos em processo de transformação profunda.

As novas tecnologias e a globalização conduziram à precarização dos vínculos

laborais e ao afastamento entre trabalhador e empregador provocando, nos últimos anos, alterações estruturais no mercado de trabalho. Mas outras razões, não menos importantes, se podem apontar para a mudança de cenários de uma peça que ainda não iniciou o último acto.

Numa noite de Verão de 1991, sentado na esplanada de um hotel de Rabaul, na Papuásia Nova-Guiné, ouvi o relato de um indígena que me confidenciava, amargurado, num inglês de escola primária, ter sido expulso da sua tribo. Procurei indagar de forma mais circunstanciada as razões do seu desespero e acabei por perceber, com a ajuda de um intérprete, que aquele homem que com lágrimas contidas me relatava a sua história vivia um duplo drama. Por um lado, se não conseguisse sair-se airoso da difícil tarefa de ser acolhido por outra tribo, seria eternamente considerado um pária, sem direito a constituir família, condenado a viver do esmolar dos turistas ou do recurso ao furto. Por outro, se a almejada permissão lhe fosse concedida, sabia de antemão que teria de se sujeitar à “degradante condenação” de ser obrigado a trabalhar. E isso, para um homem das tribos da Papuásia, equivale a ser equiparado a uma mulher, que, por tradição nas tribos daquelas paragens, é quem tem de trabalhar, enquanto os homens se dedicam às nobres artes da caça e da pesca, entremeadas por orações no fresco remanso dos *tambourans*, onde pedem aos deuses que concedam às suas famílias o favor das suas graças. Ser impedido, como as mulheres, de entrar num templo para fazer as suas preces e condenado a trabalhar eram para aquele indígena punições demasiado fortes a que dificilmente conseguiria sobreviver com dignidade. Este episódio que frequentes vezes recorro, quando se abordam questões laborais, parece-me bem ilustrativo do relativismo cultural quando aplicado ao conceito de trabalho e leva-me a recuar aos tempos em que a burguesia ocidental descobriu no trabalho um valor inquestionável de dignidade, afirmação e nobreza. Desde então, as relações entre trabalhadores e empregadores sofreram evoluções significativas. Durante muitos anos, o vínculo entre empregador e trabalhador assumiu um carácter quase perpétuo que, não raras vezes, se transmitia de geração em geração. Hoje, no limiar do século XXI, alterações de ordem económica, social e mesmo política, desenharam contornos muito diferentes na relação empregador/trabalhador, provocando transformações profundas no mercado de trabalho.

Com excepção daqueles que escolheram o Estado como patrão, ninguém hoje pode dizer que tem um trabalho para toda a vida. O conceito de “trabalho fixo” foi sendo lentamente substituído pelas expressões “flexibilidade laboral” ou “trabalho precário” e a “cultura empresarial” (*corporate culture*), embora ainda muito arraigada nos países asiáticos (sendo inclusivé matéria fundamental na formação profissional dos quadros superiores de grandes

empresas como a Toshiba, a Sony ou a Toyota), é um conceito em decadência, tal a transitoriedade dos vínculos laborais impeditivos do estabelecimento de uma relação forte entre trabalhador e empregador, propiciadora de um “clubismo laboral”, com tudo de bom e de mau que a expressão acarreta. E mesmo quando a entidade empregadora se chama Estado, garante de um vínculo estável e duradouro, essa “cultura empresarial” — por razões que não cabe aqui e agora analisar — não existe.

## Há Falta de Afectos

Como acontece no mundo do consumo, em que os consumidores deixaram de conhecer o rosto de quem lhes vende os produtos ou de quem os fabrica, desde o momento em que trocaram a mercearia do Sr. Viegas pela sigla de uma grande superfície e preteriram os enchidos da D. Josefa em favor dos pré-embalados de uma marca sem rosto (perdendo dessa forma o rasto a um circuito outrora facilmente identificável), também no mundo laboral o afastamento entre empregador e trabalhador se tornou uma realidade e contribuiu para a “infidelidade” dos vínculos laborais. Em tempos não muito longínquos, os patrões tinham um nome e um rosto, conheciam a maioria dos seus empregados, sabiam perfeitamente o que cada um fazia, identificavam-nos pelo nome e trocavam com eles vivências de trabalho. Amiúde, o patrão descobria entre um dos seus empregados o filho de um antigo trabalhador da empresa que, por sua vez, era filho do marido da empregada do avô, fundador da fábrica. O trabalhador, por seu turno, lembrava-se normalmente bem de um dos sócios do “papá do sr. engenheiro” para quem agora trabalhava e recordava, com enlevo, um brinquedo que um



dos irmãos do “sr. engenheiro” lhe oferecera no Natal. Que fique bem claro que não estou a glorificar tempos passados, quando se comprava a força de trabalho, a garantia de fidelidades (quantas vezes cúmplices), a neutralidade e os silêncios bem comportados de trabalhadores que viviam sem se questionar acerca do futuro, em troca de afectos circunstanciais. Apenas pretendo frisar a importância da “afectividade” na relação empregador/trabalhador que parece ter-se perdido. Quando existem, os “afectos” conferem a esse vínculo uma certa humanidade e tornam menos penoso, quiçá mesmo mais frutuoso, o cumprimento bilateral das obrigações.

Hoje, vivemos numa sociedade sem afectos onde as relações entre empregador e trabalhador são praticamente inexistentes, sendo usual o desconhecimento mútuo. Evoluímos de um mercado de trabalho relacional para um mercado com o estigma do distanciamento, o qual gera



desumanidade nas relações laborais, agora quase exclusivamente marcadas, de parte a parte, pelo poder do dinheiro. Os empregadores pretendem pagar menos e receber cada vez mais, enquanto os trabalhadores reduzem quase exclusivamente a questões monetárias as suas reivindicações laborais. Hoje, quem compra mais força de trabalho, a menor custo, tem garantido um acumular de riqueza que todos reconhecem como injusto. É certo que no mundo ocidental os trabalhadores ganharam regalias, mas a maioria das vezes perderam a noção concreta do seu papel dentro da empresa. É certo que ganharam na segurança social, mas perderam na comparação com as máquinas, que são mais baratas, não fazem exigências salariais, não engravidam, dispensam as férias, nunca apresentam atestados médicos e jamais recorrerão ao subsídio de desemprego!

## *Uma Sociedade Cheia de Contradições*

O FMI (Fundo Monetário Internacional) aconselhou, recentemente, os governos europeus a procederem a uma “reforma de fundo” dos mercados de trabalho. Várias são as interpretações que esta recomendação pode colher. Não é isso, no entanto, que nos interessa por agora analisar. Importa, outrossim, fazer um breve cotejo sobre as razões que levaram a uma mudança tão radical e abrupta no mercado de trabalho, onde, para além do distanciamento entre empregador e empregado, a noção de trabalho ganhou novos contornos. E onde, de vínculos laborais estáveis, se evoluiu de forma quase imperceptível para uma precariedade desses mesmos vínculos.

Vejamos como tudo isto aconteceu.

### ○ DESEQUILÍBRIO DAS LEIS DA OFERTA E DA PROCURA

Quando os trabalhadores eram poucos e constituíam um instrumento poderoso para a acumulação de riqueza, os escravos eram alvo de grande procura, por vezes trocados a peso de ouro. Nessa época, a mais-valia do trabalho ia sempre para a entidade empregadora e não se falava de salário como forma de redistribuição de riqueza, porque o escravo limitava-se a receber, em troca da sua força de trabalho, os “favores” de ser “alimentado e abrigado” pelo seu dono. A relação entre empregador e trabalhador pautava-se por normas extremamente rígidas e, como é sabido, ao escravo não eram reconhecidos quaisquer direitos.

Com o crescimento da população e o conseqüente aumento da mão-de-obra, a escravatura deixou de ser tão importante em termos económicos uma vez que os escravos perderam valor comercial e a força do seu trabalho e o seu valor de troca deixaram de ser tão decisivos para o desenvolvimento económico de algumas sociedades.

A abolição progressiva da escravatura e o alargamento das oportunidades educativas fez crescer progressivamente a consciência dos trabalhadores e a sua capacidade reivindicativa, donde resultaram melhores condições de vida, melhores salários, maior estabilidade, melhor segurança social, com especial

incidência no direito à assistência na saúde, aos subsídios de desemprego e à reforma.

Mas a população não parou de crescer. Pelo contrário, aumentou exponencialmente e, todos os anos, 100 milhões de novos candidatos a um emprego (10 vezes a população portuguesa!) são lançados no mercado de trabalho. E como os postos de trabalho não crescem ao mesmo ritmo, a procura é muito inferior à oferta. Logo, estão criadas as condições para que os salários baixem e a precariedade do vínculo laboral se acentue.

Para o aumento da oferta de mão-de-obra contribuíram dois factores importantes. Por um lado, o crescimento demográfico e, por outro, a entrada no mercado de trabalho de uma população cada vez mais jovem, constantemente assediada pela sociedade de consumo que vê no recurso ao trabalho, ainda que precário, uma solução para a satisfação das suas necessidades que a normal magreza das mesadas que recebem dos pais não permite satisfazer cabalmente. Mão-de-obra barata que busca de forma transitória a satisfação dos seus apetites consumistas serve às mil maravilhas os intentos do grande capital.

Actualmente, uma pessoa de 40 anos que se veja atirada para o desemprego e percorra as páginas dos “anúncios classificados” da imprensa rapidamente se sentirá velha e inútil, ao verificar que a esmagadora maioria dos anúncios pede jovens entre os 22/25 e os 30/35 anos. Jovens licenciados ou com formação profissional específica são procurados pelas empresas, pagos a recibo verde, com escassas garantias de estabilidade. Podendo usufruir destas condições, quem vai arriscar-se a contratar “um velho de 40 anos” sempre pronto a exigir aumentos salariais, segurança social, férias e outras regalias?

## ○ FIM DO TRABALHO AGRÍCOLA

Há escassas dezenas de anos, a agricultura empregava um significativo segmento de mão-de-obra. De forma lenta nos países em desenvolvimento, mas cada vez mais acelerada nos países industrializados, o peso do trabalho agrícola vai reduzindo. Olhemos para o nosso País e rapidamente se compreenderá a veracidade da asserção. Para onde foi essa mão-de-obra? Uma parte para a indústria, outra para os serviços, outra ainda para a emigração e uma pequena parte, idosa e sem esperança ou possibilidade de outra saída, vive em regime de auto-subsistência. Entretanto, já há quem assegure que a indústria irá seguir o mesmo caminho da agricultura. Restarão os serviços, em breve também eles substituídos por máquinas. Mas não nos apressemos...

## IMIGRANTES: OS NOVOS ESCRAVOS

As fracas condições de vida e mesmo a fome levaram a que inúmeros trabalhadores provenientes da Ásia, de África (com especial incidência nos países da região subsariana) e dos países do Leste europeu demandassem a Europa em busca de trabalho. Em Lisboa, basta ir um dia ao espaço fronteiro à estação de Metro do Campo Grande, por volta das seis da manhã, para encontrar dezenas de imigrantes em volta de angariadores de trabalho temporário, pago a preços reduzidos, sem quaisquer regalias sociais. (Que ninguém veja qualquer ponta de xenofobia nesta observação. Nem sequer se trata de mão-de-obra que venha roubar postos de trabalho aos Portugueses, porque na generalidade são recrutados para trabalhos que os Portugueses — e na generalidade os Europeus — não querem normalmente fazer. Abordo, pois, esta questão apenas na perspectiva de se tratar de uma força laboral extremamente útil aos empregadores que assim se eximem a pagar segurança social e a ver-se confrontados com exigências salariais ou pedidos de férias.) Acresce ainda que esta nova forma de angariação de trabalhadores, muito comum em todos os países industrializados, permitiu o aparecimento de intermediários que de forma parasitária exploram os imigrantes, retendo para seu proveito parte dos minguados salários que lhes são pagos pelos angariadores.

## ○ CRESCIMENTO DAS EMPRESAS E A SUA DESLOCAÇÃO

Já anteriormente referi que o crescimento das empresas conduziu a um afastamento entre empregador e trabalhador, despersonalizando a relação laboral. A União Europeia, por sua vez, já recomendou aos Estados membros a protecção e salvaguarda das pequenas e médias empresas,

É certo que no mundo ocidental os trabalhadores ganharam regalias, mas a maioria das vezes perderam a noção concreta do seu papel dentro da empresa. É certo que ganharam na Segurança social, mas perderam na comparação com as máquinas, que são mais baratas, não fazem exigências salariais, não engravidam, dispensam as férias, nunca apresentam atestados médicos e jamais recorrerão ao subsídio de desemprego!

nomeadamente as artesanais, a fim de garantir emprego. Cabe agora salientar que esse gigantismo empresarial, onde florescem empresas multinacionais sem rosto, atrai para a falência um grande número de pequenas empresas, fontes geradoras de emprego, onde as relações laborais são normalmente estáveis e se estabelece uma relação mais humanizada e mais dinâmica entre empregadores e trabalhadores. Acresce que o gigantismo das empresas redundou frequentemente em fusões e favoreceu a

concentração de riqueza num pequeno número de indivíduos, sendo hoje sabido que um quarto da actividade económica mundial está nas mãos de duas centenas de grupos económicos, cujos proprietários poucos conhecem. Alguém que trabalhe em empresas como a Philips, a General Motors ou a Sony (e reparem que me refiro apenas a empresas que neste universo podem ser consideradas de dimensão média) conhece o seu patrão? Se estas empresas decidirem fechar algumas das suas unidades na Europa e se registarem despedimentos massivos, quem é que os trabalhadores vão culpar? Provavelmente o Estado, que não é patrão nem proprietário e muitas vezes não é ouvido nem achado nessas decisões, mas que é o rosto mais próximo e mais visível, perante quem podem exhibir a sua revolta e lamentar a sua desgraça. Em muitos pontos do Planeta, a penúria, o desemprego endémico, os salários miseráveis, a

inexistência de horários de trabalho ou de qualquer legislação laboral e a ausência de protecção social reduzem a quase zero o custo do factor de produção trabalho. São factores que atraem de forma compulsiva as grandes empresas multinacionais, que aí encontram o modelo de escravatura moderna propiciador de lucros impensáveis de auferir nos países industrializados. As empresas que abandonam os seus locais de origem deixam atrás de si miséria, desemprego e um Estado em “palpos de aranha”, a braços na busca de soluções para assistir a milhares de desempregados. Quem, de um momento para o outro, se encontra no desemprego e com necessidade de alimentar uma família, torna-se alvo

O vínculo laboral permanente é privilégio de um cada vez mais diminuto número de trabalhadores, a grande maioria dos quais se acoita à sombra de um Estado complacente e cada vez menos exigente na qualidade daqueles a quem emprega, e se compraz em contribuir para a redução do número de desempregados.

apetecível de outras empresas que, a nível local, recorrem ao trabalho de vínculo precário, pago com salários baixos. E eis como, graças à partida de grandes empresas em busca de trabalho escravo em longínquas paragens, outras acabam por lucrar com a situação.

E assim chegamos aos jantares de beneficência, às obras de caridade em favor daqueles que vivem em situações degradantes, incapazes de contribuir de forma activa (leia-se: consumir) para o aumento da produção e seu escoamento, única forma de garantir um equilíbrio necessário à evolução... sem sobressaltos. Eis como evoluímos da escravatura para o subemprego, depois de uma breve passagem por esse paraíso orgiaco da segurança social, do subsídio de desemprego, do direito a férias.

## AS NOVAS TECNOLOGIAS

Há muitos anos que os automóveis são feitos quase integralmente por máquinas (*robots*), e é cada vez mais frequente empresas de serviços recorrerem a serviços centralizados num determinado país para satisfazerem as necessidades dos seus clientes. É o que se passa, por exemplo, com algumas companhias aéreas que durante 24 horas do dia recebem as reservas dos seus voos em todo o Mundo a partir de centrais localizadas nos países asiáticos. O mercado electrónico, a crescer exponencialmente no espaço virtual, faz perigar inúmeros postos de trabalho. Como escrevem Hans-Peter Martin e Harald Schumann, não faz sentido que algumas profissões continuem a existir quando “módulos de *software* já prontos permitem que em breve qualquer trabalho seja supérfluo”. Conclusão lógica: salários a baixar, perda de capacidade reivindicativa dos trabalhadores, anulação do papel dos sindicatos. Afinal, nada que seja novo, ou surpreendente para o futuro. Mas é aqui que a luta pela globalização começa a fazer todo o sentido: o mundo transformado numa *free-shop*, onde se leiloe, a par de produtos, a força de trabalho mais rentável e que permita a obtenção de mais lucros.

## ÚLTIMO ACTO: COMO GERIR O NOVO MERCADO DE TRABALHO?

A separação entre o território do local de trabalho e o espaço de lazer aquartelado no lar, tão cara à lógica “fordista”, deixou de fazer qualquer sentido. Graças à erupção das novas tecnologias, é acessível a qualquer pessoa a instalação em sua casa de um fax, um computador, um correio electrónico ou ligar-se à Internet, pelo que a miscenização

entre local de trabalho e vida doméstica se tornou uma realidade. Muitas empresas poupam em instalações e muitos trabalhadores ganham em liberdade, mas os custos do afastamento do trabalhador da vivência do local de trabalho estão ainda longe de apurar, porque o denominado “teletrabalho” está ainda a dar os primeiros passos. Se, porém, o “teletrabalho” se vier a revelar como uma alternativa válida no actual modelo económico, é de acreditar que a vida nas cidades possa melhorar.

Tentemos, no entanto, a partir do modelo actual, desenhar o mercado de trabalho do futuro. Espero não me enganar... mas esclareço, desde já, que não quero alinhar pelo diapasão daqueles que prognosticam um futuro catastrófico, tendo por palco um mundo polvilhado de exércitos de desempregados famintos, mendigando um posto de trabalho. É óbvio que se avizinha um período difícil, como sempre acontece nos períodos de transição. Vivemos já numa época que deixa sem emprego trabalhadores que não sabem viver sem ele e, que em muitos casos, atingiram uma idade que não deixa esperança para o regresso na vida activa, até porque na maioria dos casos foram durante toda a vida preparados para uma tarefa que já não consta dos manuais de recrutamento. Incapazes de reaprender ou de se readaptar, o recurso ao biscate, a par de uma florescente economia paralela, serve de panaceia e, com recursos a insondáveis equilíbrios, muitos se vão mantendo em pé à custa de trabalho sazonal, a quem a indústria turística serve de abrigo preferencial. O vínculo laboral permanente é privilégio de um cada vez mais diminuto número de trabalhadores, a grande maioria dos quais se acocila à sombra de um Estado complacente e cada vez menos exigente na qualidade daqueles a quem emprega, e se compraz em contribuir para a redução do número de desempregados. Daí a voracidade dos empresários que colocam a privatização de tudo quanto dê lucro ao alcance do seu ponto de mira.

Quero no entanto acreditar que a força regeneradora e reguladora da Natureza, mas também dos modelos económicos subjacentes a um imperativo de mudança, se encarregarão de encontrar o ponto de equilíbrio. Ao fim e ao cabo, não nos podemos esquecer que o modelo económico actual assenta numa base consumista, pelo que se uma parte significativa da população não tiver possibilidade de garantir o escoamento da produção entraremos numa espiral devastadora. Por outro lado, um recente relatório da OCDE indicia alguns dados positivos que permitem encarar o futuro com algum optimismo. Pode ler-se, nesse relatório, que o mercado de trabalho tende a auto-regular-se, em virtude do envelhecimento progressivo da população, e que dentro de 10 a 15 anos irão faltar trabalhadores para diversos postos de trabalho

considerados essenciais. Confesso que prefiro alinhar neste optimismo e acreditar que os peritos da OCDE não se estão a enganar em relação ao futuro. Penso, porém, que para que estas profecias se cumpram será necessário reequacionar e reestruturar todo o mercado de trabalho. Com uma população envelhecida e a esperança de vida a aumentar, continuará a pensar-se na reforma aos 65 anos e no início da actividade laboral aos 18, 20 ou no máximo 25 anos? Com a constante evolução tecnológica, não será necessário repensar toda a formação profissional, não só quanto aos objectivos, mas também no que concerne ao seu enquadramento com a actividade profissional? Continuará a ser permitida a exploração desenfreada do trabalho infantil? Prosseguirá o êxodo das grandes empresas multinacionais para paraísos fiscais onde exploram mão-de-obra barata, beneficiando de confrangedora complacência de Governos e instituições? Iremos assistir a uma escalada de fusões, destruidoras das iniciativas individuais, ou pelo contrário essa tendência dará origem ao recrudescimento das pequenas empresas?



Os horários de trabalho têm vindo a reduzir-se, mas normalmente à custa dos salários. Não será legítimo esperar que a redução dos horários se torne efectiva, sem que isso implique grandes reduções salariais? O trabalho a tempo parcial não se irá tornar numa regra, deixando-nos a meio caminho da maravilhosa utopia da sociedade do lazer? Não poderá faltar muito tempo para que as respostas a todas estas questões sejam dadas. Mas se assim não for, então o futuro deve ser olhado com sérias reservas. Com efeito, parece-me impossível de suportar a ideia de à força de saltos em frente acabarmos por mergulhar, perante o olhar complacente e misericordioso de algumas instituições como a OMC, num futuro desastroso de consequências imprevisíveis... onde se deixará de falar definitivamente de mercado de trabalho e o emprego surge como um bem raro.



# *Presidência da União Europeia*

•  
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Docente Universitário, Investigador-Coordenador Proj. Financ.  
(ISEITA/MNE.PT)*

○

## *Portugal aposta no Emprego*

A definição de um objectivo comum aos quinze Estados membros para os próximos dez anos é o ponto de partida da estratégia que a presidência portuguesa<sup>(1)</sup> quis ver aprovada no Conselho Europeu Extraordinário, que decorreu em Lisboa nos dias 23 e 24 de Março, e que teve como tema genérico “Emprego, Reformas Económicas e Coesão Social — para Uma Europa da Inovação e do Conhecimento”. Pretendeu-se, assim, que fosse definido nessa cimeira um novo objectivo estratégico para os próximos dez anos: “Fazer da União Europeia, à escala mundial, o espaço económico baseado na inovação e no conhecimento mais dinâmico e mais

competitivo, capaz de elevar os níveis de crescimento económico, com mais e melhores empregos e com mais coesão social.”

Das várias propostas apresentadas, destacam-se as alterações fiscais favoráveis à criação de empregos e à coesão social, bem como a promoção de um enquadramento fiscal mais favorável para as pequenas e médias empresas.

A coordenação fiscal, procurando ultrapassar os problemas de concorrência desleal ainda em aberto, e o reforço dos incentivos fiscais que favorecem a adaptação das empresas e das pessoas a uma economia

da inovação e do conhecimento são outras das metas definidas no documento que o Conselho de Lisboa deverá aprovar.

No que se refere às políticas orçamentais, Portugal considera prioritário o aperfeiçoamento das metodologias de acompanhamento da despesa, da dívida e do défice, não só em relação ao nível, mas também ao conteúdo. “Melhorar a qualidade da despesa pública, reestruturando-a no sentido de promover o investimento público e de responder a novas prioridades como a investigação e o desenvolvimento, educação e formação, modernização da administração pública, e as acessibilidades em telecomunicações” são outras das metas a alcançar. Portugal preconiza, ainda, a necessidade de definir novas metodologias de parceria público/privado de forma a acelerar a concretização de investimentos indispensáveis à modernização das economias, tirando partido de novos produtos a lançar nos mercados financeiros. “Mas é também fundamental melhorar a coordenação multilateral das políticas macro-económicas, no sentido de se tirar pleno partido da União Económica e Monetária para impulsionar o crescimento em bases sustentáveis”, acrescenta a presidência portuguesa, sublinhando que já foram atingidos alguns patamares de coordenação económica, o que a leva a propor outros, como a avaliação dos efeitos conjuntos e agregados das diferentes escolhas nacionais. Portugal quer ainda fazer aprovar uma “carta europeia das microempresas”, que potencie o seu crescimento e a sua capacidade de criar empregos. A cimeira deve consagrar um método aberto de coordenação para impulsionar o processo de reformas económicas e estruturais, organizando um sistema comparativo de “boas práticas” no domínio das prioridades definidas a nível europeu e tirando partido das iniciativas lançadas pela Comissão Europeia. Mediante estes pressupostos, e segundo a mesma proposta, a economia da União Europeia terá de crescer 3 por cento ao ano na presente década, para se transformar num espaço competitivo e gerador de mais e melhor emprego.

#### NOTAS

(1) Oito anos após ter assumido, pela primeira vez, a presidência do Conselho da União Europeia, em 1992, Portugal volta a assumir essa responsabilidade durante o primeiro semestre deste ano. A presidência deste importante órgão de decisão comunitário é exercida rotativamente por todos os Estados membros da União Europeia por um período de seis meses. Concluída a presidência portuguesa, em Junho deste ano, será, então, a vez da França assumir essa responsabilidade durante o segundo semestre do ano 2000.

## PRESIDÊNCIA PORTUGUESA DA UNIÃO EUROPEIA

### PRINCIPAIS EVENTOS

#### *Janeiro:*

Dia 10 (Queluz) — Visita da Comissão.  
Dias 28 e 29 (Lisboa) — Reunião informal de ministros do Desenvolvimento e Cooperação.

#### *Fevereiro:*

Dias 11 e 12 (Lisboa) — Reunião informal de ministros dos Assuntos Sociais.  
Dias 21 e 22 (Vilamoura) — XVI Reunião ministerial União Europeia/Grupo de São José.  
Dias 23 e 24 (Vilamoura) — IX Reunião ministerial União Europeia/Grupo do Rio.

#### *Março:*

Dias 3 e 4 (Porto) — Reunião informal de ministros da Justiça e Assuntos Internos.  
Dias 23 e 24 (Lisboa) — Conselho Europeu extraordinário.  
Dias 30 e 31 (Funchal) — VII Reunião ministerial do Fórum do Mediterrâneo.

#### *Abril:*

Dias 7 e 8 (Lisboa) — Reunião informal de ministros da Economia e Finanças.  
Dias 15 e 16 (Porto) — Reunião informal de ministros do Ambiente.

#### *Maior:*

Dias 5 a 7 (São Miguel) — Reunião informal de ministros dos Negócios Estrangeiros.  
Dias 25 e 26 (Lisboa) — Reunião informal de ministros dos Negócios Estrangeiros EUROMED.  
Dias 28 a 30 (Évora) — Reunião informal de ministros da Agricultura.

#### *Junho:*

Dias 19 e 20 (Santa Maria da Feira) — Conselho Europeu.

# *O Trabalho e o Homem*



JOSÉ COELHO MARTINS E ELSA LUÍS  
*Consultores da IDO – Inovação e Desenvolvimento  
Organizacional, Lda*

○

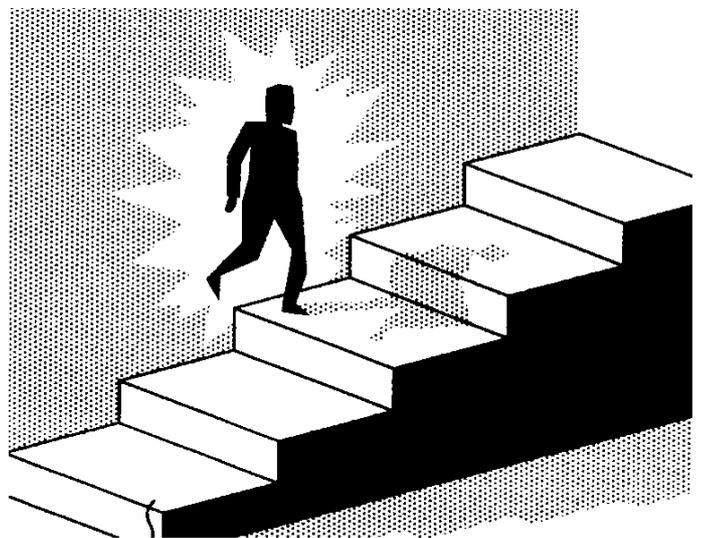
# Conceitos, atitudes e paradoxos

O conceito “trabalho” é bem conhecido de todos nós, no entanto o mesmo sugere, inevitavelmente, diferentes percepções e estímulos. Para alguns representará apenas um meio que permite garantir a sobrevivência económica, para outros constituirá uma necessidade pessoal, psicológica e, porventura, orgânica, mas sempre inerente a uma busca constante de valorização do indivíduo. Cada vez mais encontramos profissionais verdadeiramente “amantes” das suas funções, que se entregam à sua actividade com vontade e ambição... mas o que procuram, efectivamente, esses indivíduos no seu trabalho?

Reconhecimento, satisfação pessoal, salários elevados ou perspectivas de evolução...? Este é um tema bastante ambíguo e de grande complexidade, que nos poderia conduzir em diferentes direcções pelo que, neste breve texto, apenas se analisarão três factores que julgamos serem suficientemente ilustrativos das necessidades e exigências dos profissionais actuais.

## CONCEITO ACTUAL DE TRABALHO

Através da nossa experiência em consultadoria no domínio do emprego, temos vindo a perceber que as características inerentes às funções desenvolvidas representam um factor decisivo de valorização do trabalho. Neste caso, os atributos cada vez mais valorizados pelos profissionais actuais têm implicitamente que ver com o nível de responsabilidade assumido, com a participação na tomada de decisão, com a aplicação dos conhecimentos adquiridos, a perspectiva de utilização de um forte sentido crítico e inovador, a possibilidade de apoiar a organização em processos de mudança, os quais são, de dia para dia, cada vez mais frequentes e inevitáveis. Isto significa que, ao contrário do que se verificou anteriormente, o profissional de hoje não deseja apenas assumir um papel passivo e de inércia, preocupando-se única e exclusivamente com o cumprimento dos seus deveres. Presentemente, isso não chega: o trabalho passou a ser percebido com um importante meio de valorização e satisfação pessoal. Isto é particularmente verdade em actividades relacionadas com as novas tecnologias.



No fundo, verifica-se na actual sociedade de serviços, e contrariamente ao que se passou durante o período de apogeu da sociedade industrial, uma tentativa de reapropriação do trabalho pelo homem, tendo em vista a sua valorização enquanto pessoa humana.

Mas se é verdade que os profissionais actuais estão cada vez mais exigentes no que diz respeito ao desenvolvimento de tarefas atractivas e desafiantes que pretendem e desejam exercer no seu quotidiano diário, também é importante não esquecer que existem determinadas questões que permaneceram praticamente inalteráveis ao longo do tempo. Referimo-nos à preocupação que todos os indivíduos manifestam no que concerne à sua estabilidade funcional e, sobretudo, socioeconómica. Este é um curioso paradoxo que caracteriza a sociedade economicista em que vivemos, em que a população activa assume uma atitude mais individualista, competitiva e, porque não dizer, agressiva perante o mercado de trabalho, ao mesmo tempo que preserva valores antigos referentes à ideia de um emprego “vitalício” e seguro a curto, médio e longo prazo, mantendo-se a perspectiva da reforma no final da carreira.

Numa época caracterizada pela precariedade do emprego, onde o trabalho liberal, o teletrabalho, o trabalho temporário e as actividades economicamente marginais são, de dia para dia, uma constante, as gerações mais jovens, em particular os que procuram o primeiro emprego, vivem um inquestionável dilema: pretendem uma actividade profissional, caracterizada pela inovação e pelo desenvolvimento tecnológico, mas receiam arriscar perante desafios que não são devidamente sustentados e continuam a sobrevalorizar a questão formal da relação contratual e profissional.

## INTEGRAÇÃO NO MERCADO DE EMPREGO

A reforçar o desajustamento antes enunciado, temos o facto de os jovens que ingressam pela primeira vez no mercado de trabalho não se encontrarem minimamente preparados para o desafio que terão necessariamente de enfrentar, tornando-se a adaptação à organização e à própria função nem sempre imediata e eficaz, quanto seria desejável. Tal obriga, por parte das empresas, a um maior investimento em formação e a uma supervisão mais estreita e atenta dos jovens colaboradores, numa dinâmica de quase plena substituição do papel (inconsequente) do sistema de ensino de onde aqueles acabaram de sair.

Dadas estas dificuldades, muitos são os jovens que ao fim de algum tempo inseridos numa entidade empresarial sentem alguma frustração não só face ao tipo de trabalho que executam mas, essencialmente, por não se adaptarem à envolvente organizacional em que se encontram inseridos. Neste sentido, importa lembrar que grande parte do tecido empresarial português é constituído por pequenas e médias empresas, as quais possuem contornos e especificidades distintas, valorizando um saber-estar e saber-ser muito particular e diferente daquele que é habitualmente interiorizado pelos jovens durante a sua vivência escolar e universitária. A escola assume também aqui uma certa “dose” de responsabilidade, na medida em que não prepara os jovens para estas realidades, o que mais uma vez comprova o desfasamento que existe entre sistema escolar e mercado de trabalho.

Refira-se, a título de exemplo, que habitualmente os conceitos teóricos e as realidades empresariais que são apre-

sentadas no ensino reportam-se, quase única e exclusivamente, a organizações multinacionais e/ou a empresas de grande dimensão, com sucesso muitas vezes já garantido e sobejamente conhecido por todos nós. Iludidos, muitas vezes, pela perspectiva de se tornarem membros de organizações tão prestigiadas e reconhecidas tanto no mercado nacional, como

internacional, os jovens sentem-se, legitimamente, atraídos pelas mesmas, desconhecendo que os elementos humanos que são recrutados para estas (uma minoria) irão integrar equipas de trabalho já existentes e anteriormente constituídas, funcionando apenas como mais uma peça da engrenagem montada, onde a especialização e a delimitação das responsabilidades funcionam, ao mesmo tempo, como um factor de segurança e um factor de desmotivação, neste último caso particularmente para aqueles que ambicionam um pleno grau de realização pessoal/profissional. Neste tipo de organizações, a entrega afectiva e emocional por parte do indivíduo será bem diferente da exigida por uma pequena e/ou média empresa, onde todos os colaboradores se conhecem e contactam diariamente (inclusive, superiores hierárquicos) e onde o trabalho assume contornos altamente indefinidos, sendo caracterizado pela polivalência, versatilidade, flexibilidade e disponibilidade, para além de exigir um verdadeiro sentido de auto-aprendizagem. É para isto que, normalmente, os jovens não estão, de uma forma geral, minimamente preparados.

O trabalho passou a ser percebido como um importante meio de valorização e satisfação pessoal.

## A IMPORTÂNCIA DO SALÁRIO

A questão salarial é, também ela, amplamente valorizada pelos profissionais em geral, que, ao sentirem-se cada vez mais pressionados em proporcionarem um elevado desempenho num curto espaço de tempo, aumentam substancialmente as suas ambições materiais, tanto no que se refere ao seu vencimento base como a outro tipo de regalias complementares, tais como a atribuição de uma percentagem atractiva relacionada com comissões, utilização de viatura de empresa, telemóvel, participação nos lucros da empresa, prémios de produtividade, etc.

É sabido que se defende, hoje em dia, uma relação estreita entre o sistema formativo, a remuneração e a produtividade. Assim, quanto maior fosse o nível educacional do indivíduo, mais elevada seria a sua produtividade, o que provocaria, por inerência, um acréscimo na sua remuneração. No entanto, sabe-se que esta perspectiva não é totalmente verosímil, já que nem sempre indivíduos com um nível formativo elevado alcançam uma produtividade superior e, por outro lado, não é linear que pessoas com uma rendibilidade acrescida, complementada com um nível formativo adequado, se encontrem efectivamente bem remuneradas. As razões que, porventura, subjazem a esta situação poderão ser diversas, podendo ter que ver com as características pessoais e/ou perfil personalístico do indivíduo, estrutura e/ou gestão das organizações em que se encontram inseridos, ou, até, mesmo, com o sector de actividade ao qual estão afectos, pois, como é do conhecimento geral, existem profissões que, por se direccionarem para segmentos de mercado específicos e por demais lucrativos, são sobrevalorizadas em detrimento de outras, casos actuais das Telecomunicações e Sistemas de Informação. Nestes sectores, as empresas, além de apostarem em jovens com elevado potencial e nível atitudinal, tendem, de igual modo, a praticar condições remunerativas atractivas, bem como a proporcionar acções de formação contínua e perspectivas de evolução profissional.

Todavia, é do conhecimento geral que o tecido empresarial tem vindo a privilegiar, cada vez mais, os saberes práticos, ou seja, o “saber-fazer” e a experiência, em detrimento da formação superior, enfatizando-se a rendibilidade imediata (“tempo é dinheiro”), não se reconhecendo, muitas vezes, como suficientemente lucrativo o investimento efectuado na adaptação de um recém-licenciado, surgindo tal como uma constatação prática da menor importância/reconhecimento que as empresas vêm atribuindo ao sistema de ensino. Esta questão introduz um outro paradoxo:

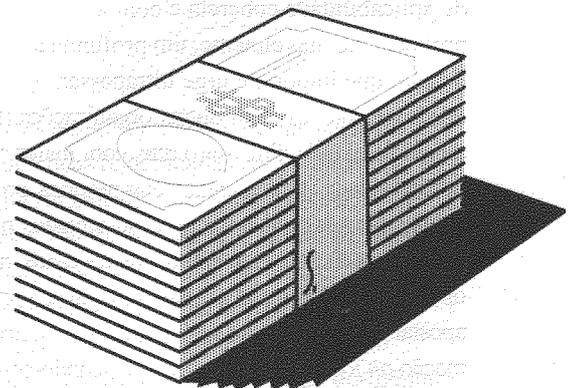
— Se o título académico é preterido face ao saber prático, e se as organizações, pelas razões anteriormente evocadas, não se disponibilizam suficientemente para receberem jovens recém-formados, então de que forma conseguirão estes alcançar a experiência desejada e necessária?

Desta realidade resulta um cenário retributivo completamente aleatório e, por vezes, aparentemente ilógico, em que o investimento efectuado pelo indivíduo em formação não é devidamente compensado do ponto de vista salarial, existindo cada vez mais casos de pessoas que se oferecem para trabalhar gratuitamente apenas para adquirirem experiência, com as inevitáveis distorções de mercado, nomeadamente em termos de competitividade das empresas.

Por outro lado, e numa óptica prospectiva, a nossa percepção do mercado em geral leva-nos a acreditar que as condições salariais praticadas tenderão, cada vez mais, para a atribuição de uma componente variável especificamente relacionada com o valor criado por cada profissional, isto sobretudo por necessidade de sobrevivência competitiva da organização e do reforço do nível motivacional do colaborador. A própria mecânica economicista a tal impele, como forma de regular o equilíbrio entre contribuição e retribuição, oferta e procura e, finalmente, como modo de seleccionar e valorizar os bons profissionais.

## ○ PAPEL DA FORMAÇÃO

Vivemos, presentemente, numa sociedade onde as mudanças tecnológicas são uma constante, a organização do trabalho varia sucessivamente e as qualificações dos profissionais tornam-se rapidamente obsoletas. Por isso, são cada vez mais os empregados que se insurgem pela necessidade de formação contínua, constituindo este aspecto uma das razões mais frequentemente referidas pelos indivíduos que passam por processos de recrutamento, em busca de um novo desafio funcional.



A relação que se estabelece entre a formação e o sistema de emprego é decisiva para o desenvolvimento de qualquer empresa ou sociedade. Esta é, aliás, uma ideia partilhada pelos indivíduos activos, pelo tecido empresarial e, inclusive, pelo sistema político. Contudo, e independentemente das boas intenções que possam existir a este nível, a verdade é que no nosso quotidiano a formação passa para segundo plano sempre que está em causa a rentabilidade do negócio, a redução de custos e a manutenção de uma posição sólida no mercado. Tratam-se, no fundo, de imposições colocadas pela competitividade, às quais todos estamos sujeitos e das quais não nos podemos esquecer, até porque a rapidez da evolução e das mudanças por vezes não é compatível com o tempo necessário para desenvolver a formação devida, o que constitui um outro tipo de paradoxo organizacional, na medida em que quando se sente mais necessidade de formação não há tempo para a concretizar, sob pena de penalizações competitivas sérias. Exige-se, então, em alternativa, um elevado nível e sentido de autodidactismo por parte dos indivíduos activos, colocando nos seus ombros mais esta grande responsabilidade, numa cadeia imparável de entrega à profissão e ao trabalho que coloca cada vez mais em risco o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada/familiar. O que acabámos de referir tem tanto mais peso na medida em que cada vez é mais notória a ineficácia da resposta dos sistemas de formação tradicionais.

Em maior ou menor quantidade, melhor ou pior, as empresas são, porém, “obrigadas” pelo mercado a investir em formação, existindo, neste domínio, quadros bem distintos. Assim, podemos evidenciar o caso das empresas que não têm possibilidade de incrementar um sistema de formação no seu interior (mais habitualmente as PME), recorrendo para tal aos serviços de entidades especializadas para esse efeito. O resultado que por vezes advém desta opção é que tais entidades, por desconhecerem as reais necessidades dos seus clientes, ou por não atenderem às especificidades que caracterizam aquele tipo de empresas, acabam por transmitir conhecimentos um tanto ou quanto desfasados da realidade das mesmas, sem grande aplicabilidade concreta e com avultados custos, o que provoca, inevitavelmente, um profundo descrédito da formação, que importa e urge ultrapassar.

Paralelamente, existem outras organizações (habitualmente de média/grande dimensão) que, com maior ou menor grau de dificuldade, implementam, elas próprias, processos de formação aos seus colaboradores, sustentados numa estrutura interna criada para esse efeito. Nestes casos, nem sempre as opções formativas são as mais indicadas, continuando-se a apostar numa formação mais estática em detrimento da formação *on job*, mais dinâmica, verificando-se, ainda, por ve-

zes, que parte destas acções não são frequentadas por alguns dos profissionais, já que as condições em função das quais são promovidas não são, certamente, as mais adequadas, pois o negócio não pode parar e o trabalho não pode ser interrompido sob pena de os objectivos não serem alcançados, com os diversos inconvenientes que daí possam advir. Não invalidamos, naturalmente, iniciativas de formação mais modernas e pedagogicamente correctas que se desenvolvem no seio de algumas organizações. Tal não significa, porém, que se cubra todo o espectro de necessidades formativas a que o indivíduo activo está sujeito no seu quotidiano de trabalho.

Mesmo nos domínios/sectores mais avançados do tecido socioeconómico, como sejam as Telecomunicações e os SI, apesar do elevadíssimo investimento efectuado em formação inicial e contínua, alargada à generalidade dos seus colaboradores de modo a oferecer-lhes boas condições de desenvolvimento e enriquecimento pessoal e profissional, a verdade é que tal não dispensa, antes pelo contrário, reforça a necessidade de um contínuo processo de auto-regulação por parte do indivíduo face ao contexto (auto didactismo, abertura à mudança), no sentido da sua própria sobrevivência num ambiente de permanente incerteza.

## SÍNTESE CONCLUSIVA

Efectivamente, a envolvente externa está cada vez mais exigente e competitiva, o que corresponde, inevitavelmente, a uma alteração nas expectativas dos profissionais em relação ao trabalho. Não se pretendem mais cargos de contornos estandardizados e rígidos, nem estruturas demasiado hierarquizadas e pesadas, nas quais impere a monotonia e falta de criatividade/espontaneidade, bem como uma supervisão estreita e dominante. As novas gerações tendem a privilegiar empresas que valorizem a autonomia, com um estilo de gestão participativo e que encorajem os profissionais a intervirem e a superarem as suas próprias capacidades e expectativas. As empresas valorizam indivíduos flexíveis, polivalentes, disponíveis, empreendedores, com capacidade de arriscar, possuidores de sentido crítico e permanentemente apostados no seu desenvolvimento (autoformação).

Estarão os indivíduos, no campo da prática, mais do que no das intenções, preparados para esta nova realidade? Julgamos que ainda não totalmente. Urge, portanto, construir-se, pela sociedade, pela escola e pela empresa, um novo tipo de profissional, entrando-se num novo paradigma das relações entre o trabalho e o Homem.



# *Semana.* *Europeia 2000*

## *Para a Segurança e a Saúde no Trabalho*

•  
JOÃO PAULO SOUSA

*Representante do Ponto Focal Nacional*

*Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho*



### *Perturbações Músculo-Esqueléticas*

A Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho, sediada em Bilbao, Espanha, está a organizar a “Semana Europeia 2000”, que consiste numa campanha de informação com o objectivo de

reduzir as lesões dorso-lombares e outras perturbações músculo-esqueléticas relacionadas com o trabalho.

Esta campanha foi lançada em Lisboa, no dia 11 de Fevereiro, pelas 14h30, no Centro Cultural de Belém (CCB), contando com a presença do Senhor Secretário de Estado do Trabalho e Formação, o Director da Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho, o Senhor Presidente da Direcção do Instituto

de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho, o Senhor Subinspector Geral do Trabalho, representantes dos Parceiros Sociais (e.g. representante dos empregadores e dos trabalhadores nacionais com assento no Conselho de Administração da Agência Europeia), representante do Ponto Focal Nacional da Agência Europeia e a coordenadora do Grupo de Trabalho “Semana Europeia 2000”. Após a sessão de abertura, teve lugar um seminário técnico com abordagens às perturbações músculo-esqueléticas, nomeadamente uma perspectiva da realidade vigente na Europa, uma perspectiva da realidade nacional, as causas e consequências das perturbações músculo-esqueléticas e vantagens da implementação de boas práticas nos locais de trabalho. O *terminus* desta campanha decorrerá em Outubro de 2000, com a realização em cada Estado membro da União Europeia da designada Semana Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho, que em Portugal está agendada para a semana de 16 a 20 de Outubro. Durante esta semana será efectuado um balanço das actividades desenvolvidas no âmbito da campanha.

As perturbações músculo-esqueléticas consistem num processo patológico inflamatório que atinge o aparelho locomotor. Atinge tanto a parte muscular, tendões, ligamentos, incluindo os nervos correspondentes, tecido conjuntivo e vasos sanguíneos bem como articulações. As regiões do corpo afectadas podem ser as mais variadas, sendo as mais atingidas a cervical, lombar e membros superiores. A dor lombar é uma das perturbações mais comuns na sociedade actual. Esta temática constitui uma das prioridades europeias no domínio da prevenção de riscos profissionais devido à sua dimensão e correspondentes custos. As perturbações músculo-esqueléticas afectam milhões de trabalhadores europeus de todos os sectores de actividade e custam à Europa biliões de euros em perdas de produtividade e em custos sociais. De acordo com um inquérito europeu recente, 30 por cento dos trabalhadores queixam-se de dores dorso-lombares, 17 por cento queixam-se de dores musculares nos braços e pernas e 45 por cento trabalham em posturas incorrectas e fatigantes. Estes números podem diminuir significativamente através da adopção de boas práticas no domínio da Segurança e Saúde no Trabalho.

A Comissária Europeia para o Emprego e Assuntos Sociais, Senhora Anna Diamantopoulou, na comunicação à imprensa em que foi divulgado o dia de lançamento da campanha, observou que “as dores e lesões causadas por más práticas de trabalho são um

pesado fardo para os trabalhadores da Europa, onde as mulheres são as mais expostas a factores de risco. Aliviar essa carga é o principal objectivo da Semana Europeia deste ano. Nós pretendemos que a Europa não vire as costas às perturbações músculo-esqueléticas associadas ao trabalho”.

Para esta campanha, a Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho disponibilizou um conjunto de documentos informativos (e.g. três folhas de informação, folhetos e cartazes) e disponibilizou uma página especial na Internet, cujo endereço é: <http://osha.eu.int/ew2000/>

O *slogan* adoptado por todos os Estados membros para esta campanha consiste na seguinte mensagem:

**“Não vires as costas às perturbações músculo-esqueléticas.”** As perturbações músculo-esqueléticas podem, e devem, ser prevenidas.

Atento a que ao nível nacional a problemática das perturbações músculo-esqueléticas carece de uma divulgação apropriada e tendo por base a missão do IDICT que lhe atribui a vertente de organismo promotor da melhoria das condições de trabalho, está a ser elaborado um programa de intervenção que contará com colaboração de parceiros da rede nacional de prevenção de riscos profissionais. Este programa tem por objectivo divulgar e recolher informação sobre boas práticas de trabalho subjacentes à prevenção das perturbações músculo-esqueléticas nos locais de trabalho.

## *Identificar os riscos das perturbações músculo-esqueléticas*

Existe clara evidência de que as perturbações músculo-esqueléticas são fortemente causadas pelo trabalho. As causas encontradas estão relacionadas com a concepção dos sistemas de trabalho. Os principais factores de risco são:

### *Aspectos físicos do trabalho:*

- transporte de cargas;
- posturas inadequadas;
- movimentos altamente repetitivos;
- aplicação de força excessiva com as mãos;
- pressão mecânica directa sobre os tecidos humanos;
- vibrações do corpo.

**Ambiente de trabalho e organização do trabalho:**

- ritmos de trabalho;
- trabalho repetitivo;
- trabalho monótono;
- fadiga;
- ambiente térmico de trabalho;
- factores psicossociais.

**Grupos de risco**

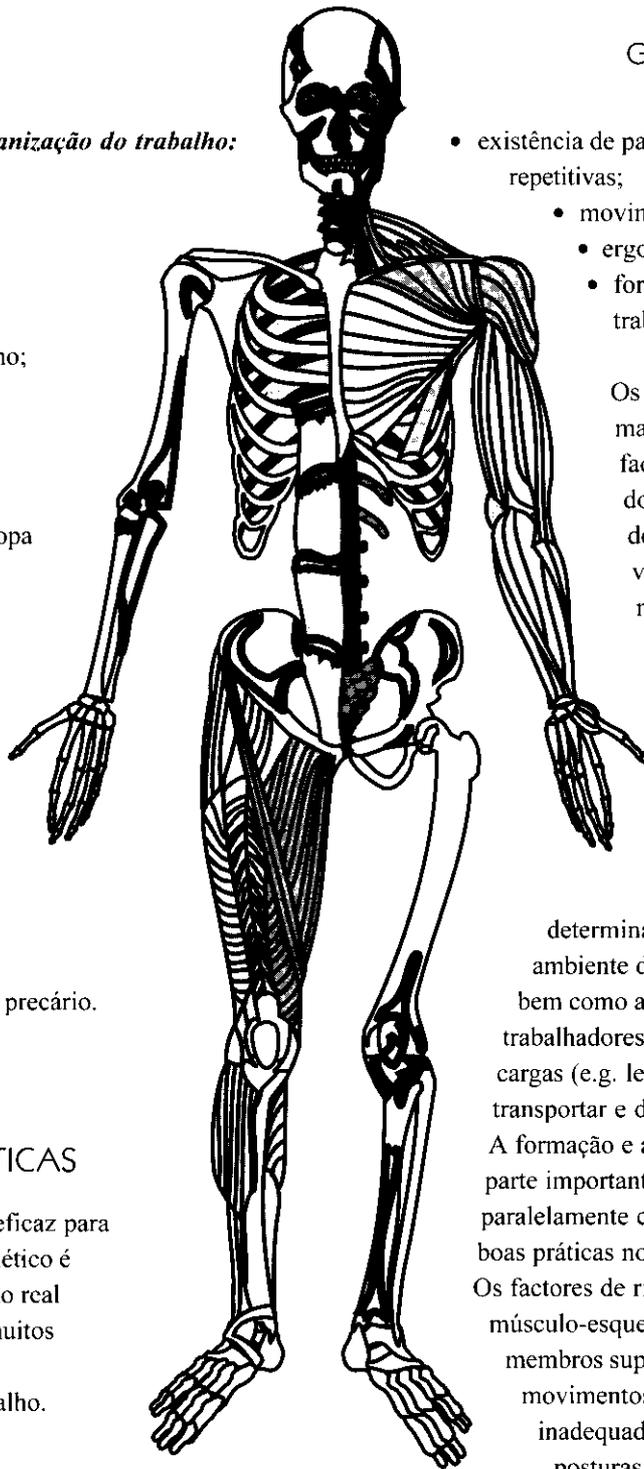
Os dados disponíveis na Europa apontam para a existência de algumas tarefas com maior risco para as perturbações músculo-esqueléticas, nomeadamente:

- desempenho de tarefas manuais;
- mulheres que desempenham tarefas repetitivas;
- trabalhadores mais idosos;
- trabalhadores com trabalho precário.

## PREVENÇÃO DAS PERTURBAÇÕES MÚSCULO-ESQUELÉTICAS

Para encontrar uma solução eficaz para um problema músculo-esquelético é importante observar a situação real de trabalho, dado existirem muitos factores que dependem da actividade e do posto de trabalho. Há que considerar todos os factores de risco possíveis, especialmente quando o seu efeito sinérgico pode originar novos riscos. Como medidas preventivas genéricas, podem considerar-se as preconizadas na Directiva 89/391/CEE, relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores no trabalho. Esta Directiva foi transposta para o direito interno através do Decreto-Lei n.º 441/91, de 14 de Novembro, que estabelece o regime jurídico do enquadramento da segurança, higiene e saúde no trabalho. Contudo, existem algumas medidas preventivas específicas, nomeadamente no que concerne a:

- existência de pausas e rotatividade de tarefas repetitivas;
- movimentação manual de carga;
- ergonomia dos postos de trabalho;
- formação e informação dos trabalhadores.



Os riscos da movimentação manual de cargas incluem a fadiga, as más posturas, torção do corpo, áreas apertadas e desarrumadas e as cargas volumosas ou pesadas. Como medida preventiva deve ser considerada a automatização ou a reorganização do trabalho por forma a evitar a necessidade de qualquer movimentação manual. Para identificar todos os riscos associados ao desempenho de uma

determinada tarefa é preciso analisar o ambiente de trabalho na sua plenitude bem como as capacidades individuais dos trabalhadores para a movimentação de cargas (e.g. levantar, empurrar, arrastar, transportar e depositar).

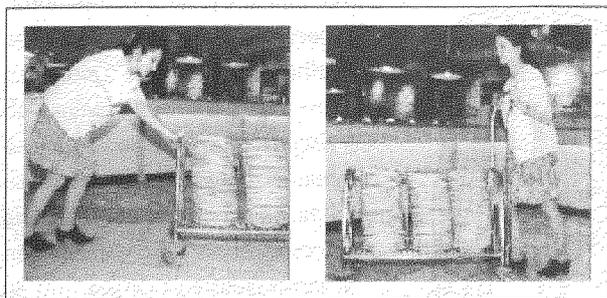
A formação e a informação constituem uma parte importante do plano de prevenção paralelamente com as recomendações sobre boas práticas no domínio.

Os factores de risco de outros problemas músculo-esqueléticos, tais como os dos membros superiores e inferiores, incluem: movimentos repetitivos, movimentos inadequados, violentos ou com torção, posturas distorcidas e tempo de recuperação insuficiente.

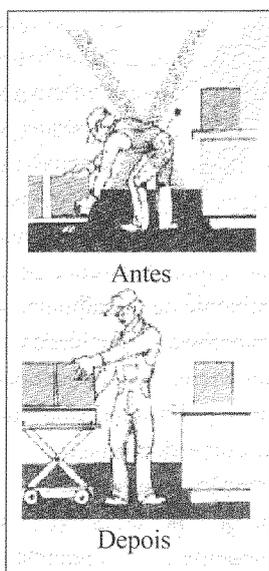
A exposição a vibrações, pressão ou *stress* no trabalho também contribuem para estas perturbações. Assentos incómodos ou não apropriados são outro factor que provoca dores dorso-lombares ou outro tipo de dores nas costas.

Algumas posturas e movimentos inadequados podem ser corrigidos, contribuindo para a prevenção das perturbações músculo-esqueléticas. As Figuras 1, 2, 3 e 4 ilustram exemplos simples e concretos destas situações, isto é, posturas e movimentos inadequados *versus* posturas e movimentos correctos.

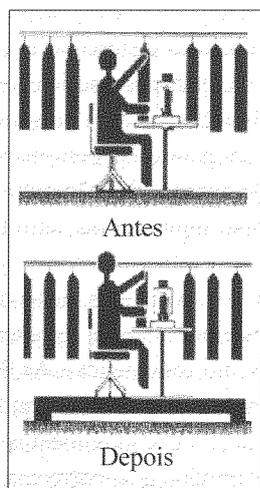
**Figura 1** — A alteração da altura do manípulo do carrinho melhora a postura e reduz a força necessária para o movimentar.



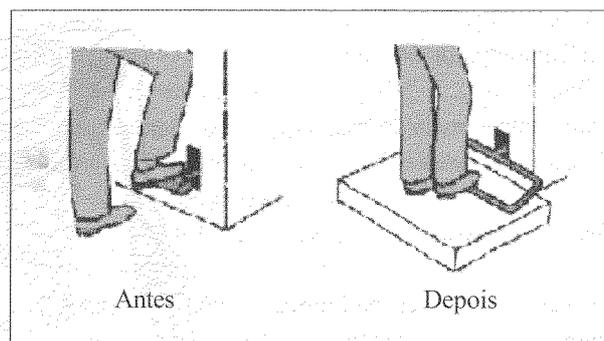
**Figura 2** — A alteração da altura do suporte de trabalho elimina a postura inclinada da tarefa de descarga.



**Figura 3** — Demonstração de como a elevação do posto de trabalho reduz a distensão do corpo dos operadores das máquinas de costura nas fábricas de confecção.



**Figura 4** — Alterar a concepção do pedal reduz a força necessária ao operador na sua utilização.



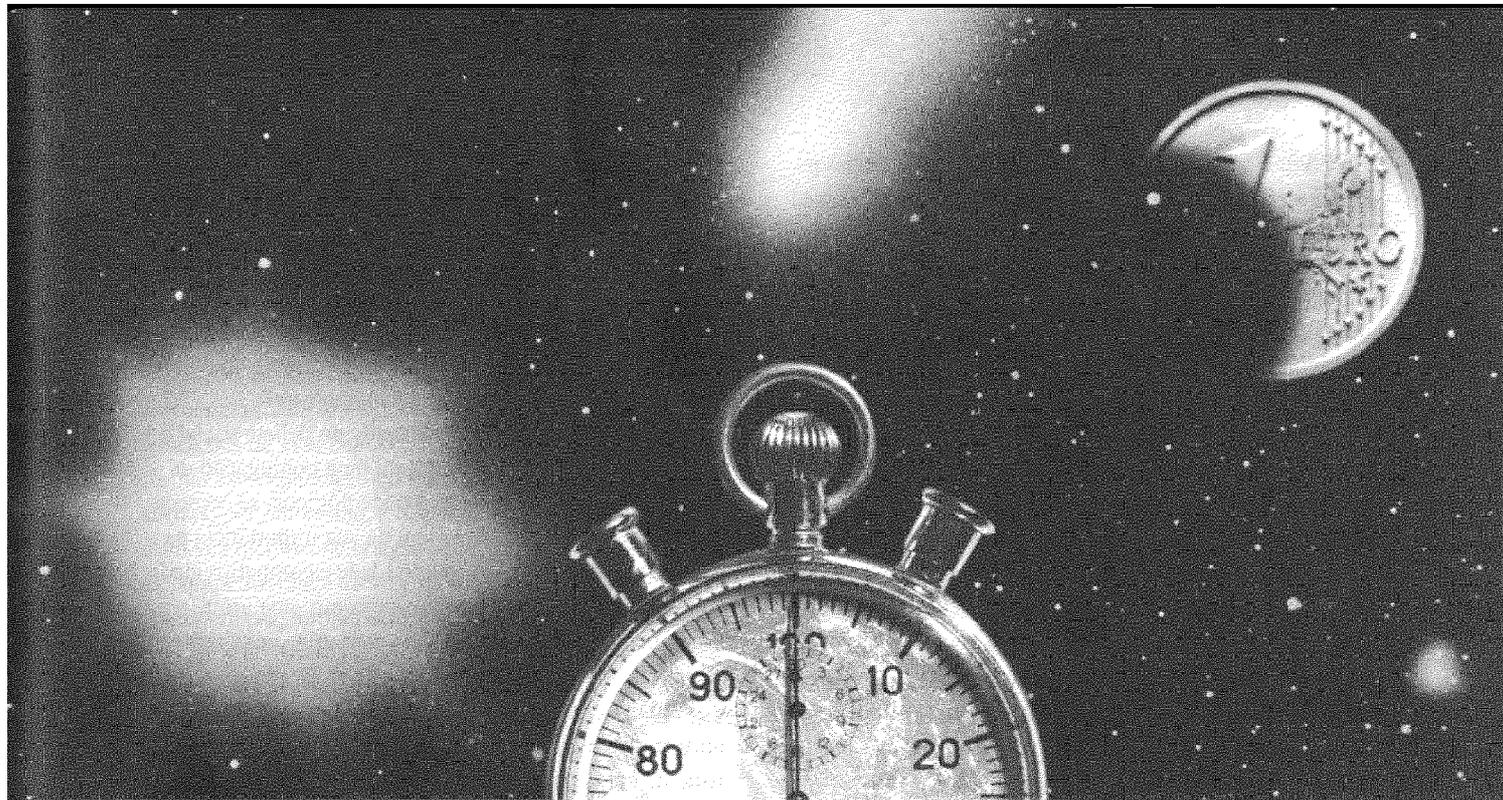
***Qual o contributo dos dirigentes no domínio da prevenção das perturbações músculo-esqueléticas?***

Os objectivos da “Semana Europeia 2000” consistem em:

- Contribuir para uma maior sensibilização para os riscos das perturbações músculo-esqueléticas e dores lombares de origem profissional e promover acções de prevenção das mesmas em toda a Europa.
- Promover projectos e actividades de prevenção no local de trabalho das perturbações músculo-esqueléticas e dores lombares de origem profissional.
- Contribuir para a existência na Europa de postos de trabalho mais seguros e saudáveis.

Tendo em conta estes objectivos, a sua concretização requer um efectivo envolvimento de todos os dirigentes, quer ao nível da organização do trabalho, quer ao nível da informação e da formação de todos os trabalhadores. Também compete aos dirigentes fomentar a participação dos trabalhadores relativamente à melhoria das condições de segurança e saúde nos locais de trabalho. As sugestões positivas dos trabalhadores contribuem para aumentar o efeito sinérgico no que concerne à prevenção das perturbações músculo-esqueléticas.

Ao nível da organização do trabalho, os dirigentes deverão ter sempre em consideração que a prevenção das perturbações músculo-esqueléticas engloba a redução das solicitações biomecânicas profissionais directas (e.g. repetitividade, força excessiva e posturas inadequadas) e indirectas (e.g. *stress* e factores psicossociais), com o aumento das capacidades funcionais dos trabalhadores e com as condições ergonómicas vigentes nos postos e locais de trabalho.



# *Gestão do Tempo e do Trabalho numa Europa Plural*

•  
ANA ALVES DUARTE, RUI MOURA

*Investigadora (Centro de Estudos Aplicados em Ciências Sociais da UAL)*

*Professor de Sociologia das Organizações do Trabalho e do Emprego (UAL)*



Actualmente a Europa enfrenta problemas, incertezas e desafios resultantes das transformações sociais a que temos vindo a assistir por via

dos processos de globalização, das alterações demográficas, da revolução tecnológica e do pós-lançamento do euro, entre outros.

A Europa dos anos 90 foi ultrapassada pelos Estados Unidos — pela primeira vez desde 1945 — no que respeita ao produto por unidade de trabalho e capital. Entre outros factores que lhe foram favoráveis, os Estados Unidos ganharam à Europa no acesso à Internet, em níveis de produtividade e de investimento e, sobretudo, em reformas estruturais e flexibilização de mercados, bem como em níveis de educação e qualificação dos activos. No que respeita à revolução informática a questão não é grave, porquanto a União Europeia envida esforços para mudar rapidamente o seu panorama e porque no que respeita à difusão de

telefones móveis, principal forma de ligação à Internet no curto prazo, a Europa encontra-se em vantagem. No entanto, no que se refere à questão das reformas estruturais

e à flexibilização dos mercados, principalmente no que respeita aos mercados laborais, a situação é manifestamente preocupante na comparação com a sociedade americana — porquanto a rigidez ainda é uma constante europeia.

As diversas transformações sociais referidas têm produzido impactes paradoxais, típicos do claro-escuro da nossa época: sobre os fenómenos do desemprego, da marginalidade e da exclusão e, simultaneamente, sobre os fenómenos do consumismo, da informação, do conhecimento e de novos estilos de vida a eles associados. Esta situação, que coloca novamente a Humanidade no centro dos

nossos diagramas e equações, desafia-nos a enfrentar a raiz dos problemas e as incertezas e a encontrar uma nova forma de organização social mais centrada sobre o desenvolvimento humano.

Tal organização social, que diversos autores relacionam com uma sociedade mais partilhada e equitativa em termos de trabalho e emprego, necessita também de uma organização do tempo substancialmente diferente da que tem existido, mais compatível com as exigências de competitividade da economia mundial, cujos ganhos de produtividade passam, entre outras coisas, por uma maior flexibilização do tempo de trabalho e por

exigências de uma população cada vez mais qualificada, mais individualizada e mais diversificada em termos de ritmos e estilos de vida, sem que isso seja sinónimo de precariedade social.

Esta flexibilização, que nos anos mais recentes tem assumido um protagonismo essencial nas questões relacionadas com a duração e a reorganização do tempo de trabalho nas empresas, começou a ter uma importância cada vez mais crescente no debate social a partir do momento em que, face a uma conjugação de factores económicos, políticos e ideológicos, se começa a ter consciência que, para além da sua importância na melhoria dos ganhos de produtividade e competitividade empresarial, ela pode constituir-se como uma arma fundamental no combate ao desemprego e à exclusão social.

Por todas estas razões, a um tempo de trabalho uniformemente reduzido por via de disposições legais, fruto de uma conflitualidade histórica entre trabalhadores e patronato, tal como aconteceu nos últimos 150 anos, opõe-se uma revolução silenciosa marcada por uma diferenciação muito sensível do tempo e da organização do trabalho, assim como das modalidades de horários, cuja amplitude tende a ser cada vez mais diversificada em função das necessidades dos sectores de actividade, das empresas e dos indivíduos.

Embora a ritmos diferentes, de acordo com as especificidades políticas, sociais e económicas de cada país, esta revolução está a dar cabo do emprego a tempo completo, uniforme e sincrónico, e está a conduzir as sociedades para uma nova conjuntura onde as actividades monetarizadas tenderão a seguir esquemas bem diferentes da duração e organização do trabalho tradicionais, em que predominarão formas e utilizações do tempo mais plurais, com acentuadas **dessimetrias do tempo social**, onde o trabalho, fundamento da nossa organização social actual, não será senão, embora essencial, uma actividade entre tantas outras.

Estamos a viver, em suma, um período charneira na história da evolução das sociedades, um processo de transição de um modelo de sociedade assente num tempo linear, uniforme, inspirado por um sistema de produção e relações profissionais de índole taylorista-fordista, para uma época marcada por uma redução sensível do tempo de trabalho e por uma diversificação dos usos do tempo, uma mudança rápida dos seus conteúdos e formas, em que a passagem de uma temporalidade única para uma **temporalidade plural** constitui uma dimensão importante das formas de vida e trabalho do futuro.

Uma redução dos períodos normais de trabalho deverá surgir, não como um objectivo, mas como uma contrapartida indissociável de uma crescente adaptabilidade do tempo de trabalho às exigências da produção, com o fim de compensar os constrangimentos que essas reorganizações podem trazer à vida das pessoas

## 1. AS NOVAS TEMPORALIDADES

Para se entender um pouco melhor este processo de transição torna-se necessário, em primeiro lugar, enquadrar as questões relativas à reorganização do tempo de trabalho a partir dos objectivos que hoje constituem o cerne do debate social sobre a matéria: por um lado, a necessidade de se obter melhorias crescentes nas condições de vida dentro e fora do trabalho face às novas formas de organização do trabalho e às novas aspirações sociais; por outro lado, a necessidade de se obter níveis cada vez maiores de criação de empregos sem perda de competitividade e sem precariedade social.

Quanto ao primeiro aspecto, é de realçar que a melhoria das condições de vida e trabalho desde há longa data constitui um dos principais motivos que, tendo por bandeira a redução do tempo de trabalho, tem oposto empregadores e trabalhadores na luta por uma distribuição mais equitativa dos ganhos de produtividade, e que se traduziu, durante todo o século passado, na passagem da **duração quotidiana** (para a jornada de 8 horas), à **duração hebdomadária** (conquista do fim-de-semana), estendendo-se à **duração anual** (conquista das férias) e, por fim, ao conjunto do **ciclo de vida** (conquista da idade da reforma).

Tais condições de vida e de trabalho, que se materializaram em ganhos sociais substantivos e que deram conteúdo para a organização de todo o tempo social (tempo de trabalho, tempo de consumo, tempo livre, tempo para a família, etc.), estão hoje a ser colocadas em causa por uma afirmação cada vez mais crescente, nas sociedades desenvolvidas, de uma organização do trabalho muito mais fluida e menos distintiva entre o tempo de trabalho e o tempo fora do trabalho, e de aspirações mais individualizadas tendentes à aquisição de uma maior heterogeneidade e controlo sobre a articulação dos diferentes tempos sociais.

Assim, estamos a assistir a uma enorme variedade de novas formas de organização do trabalho e de gestão do tempo de trabalho, que vão desde as formas mais tradicionais até às formas mais inovadoras. São disto exemplo a pluralidade de formas de trabalho que podem envolver diferentes empregadores (o **trabalho temporário**), diferentes remunerações (o **trabalho à chamada**), diferentes localizações (o **teletrabalho**) e diferentes temporalidades (o **trabalho a tempo parcial**), e a pluralidade de configurações mais versáteis, como o **trabalho intermitente**, o **trabalho de substituição**, os **contratos de solidariedade**, etc., que se inserem num contexto mais vasto de reorganização económica e partilha de emprego. Em simultaneidade com estas novas formas de organização do trabalho e de gestão do tempo de trabalho, estão a

aparecer novas tendências na sociedade associadas a uma procura de maior flexibilidade individual, de acordo com as características socioculturais e específicas dos indivíduos, a partir da sequência quotidiana, hebdomadária, anual ou mesmo do ciclo de vida, que se traduz por uma maior necessidade de escolha dos conteúdos e formas dos tempos e que pode significar a concretização de casos de procura acentuada de alargamento do tempo livre, de casos de procura de alargamento do tempo de trabalho e, ainda, casos de procura de uma conciliação harmoniosa entre a vida profissional e pessoal.

Todos estes aspectos têm conduzido a que a redução de trabalho, tradicionalmente associada à criação de empregos por um mecanismo linear de partilha de número de horas de trabalho, esteja actualmente estreitamente associada aos processos de reorganização do trabalho e a novas modalidades de horários que conduzam, nas condições supracitadas, à criação e partilha de empregos, quer através da lógica empresarial ligada a uma melhor utilização dos equipamentos e a uma melhoria da produtividade no trabalho, quer através da lógica de solidariedade, partilhada pelos governos e sindicatos, que entendem a partilha do trabalho como um meio de eleição para combater o desemprego.

Esta nova articulação, que dissocia a redução do tempo de trabalho do contexto secular das lutas sociais pela melhoria de condições de vida e trabalho, baseia-se no princípio de que uma redução do tempo de trabalho só tem efeitos sobre o emprego se fizer parte de um contexto mais vasto de reorganização do trabalho, razão pela qual se defende, actualmente, que uma redução dos períodos normais de trabalho deverá surgir, não como um objectivo, mas como uma contrapartida indissociável de uma crescente adaptabilidade do tempo de trabalho às exigências da produção, com o fim de compensar os constrangimentos que estas reorganizações podem trazer à vida das pessoas<sup>(1)</sup>. As modificações dos horários de trabalho surgem, deste modo, como um elemento entre muitos outros num processo global de reestruturação dos modos de produção e organização do trabalho, condição essencial para a obtenção de efeitos positivos sobre a competitividade das empresas e sobre o emprego, sendo cada vez mais necessário, como está bem patente nas Linhas Directrizes para o Emprego da União Europeia, que os parceiros



sociais visem o estabelecimento de acordos neste sentido, de modo a que novas e mais inovadoras formas de gestão do tempo possam surgir a partir da conciliação entre a competitividade empresarial e as preferências individuais relativamente à repartição do tempo de trabalho.

Contudo, as tendências que têm vindo a emergir nos países da União Europeia, relativamente a esta orientação, apresentam graus de desenvolvimento bastante diferentes de país para país devido, por um lado, às características socioculturais dos sistemas de relações profissionais, que em alguns países ainda estão bastante centralizadas nos sindicatos e nas associações profissionais, como é o caso de Portugal, e, por outro lado, ao menor ou maior grau de eficácia com que os diferentes interlocutores sociais (Estado, sindicatos e empregadores) negociam as questões relacionadas com as compensações salariais e a segurança do trabalho, questões que protagonizam um confronto de interesses sempre que se negocia uma redução/reorganização do tempo de trabalho.

Perante as dificuldades de se chegar a um consenso generalizado, a União Europeia, nos seus relatórios e estudos sobre a matéria, tem defendido uma lógica de negociação mais descentralizada dos processos de reorganização/redução do tempo de trabalho, salientando a necessidade de se obter cada vez mais rapidamente, sob pena de não se conseguir ultrapassar as consequências deste processo de transição, novas formas de flexibilidade negociada, realçando a importância para esta matéria dos acordos que se possam obter em termos das medidas lançadas nos programas europeus: redução de horas suplementares, anulação do tempo de trabalho, etc.

## 2. A EXPERIÊNCIA EUROPEIA

Desde o Tratado de Roma que os esforços da União Europeia, no sentido de levar os seus Estados membros a adoptarem uma política de redução/reorganização do tempo de trabalho, com vista a uma melhoria progressiva das condições de vida e trabalho e a um aumento do emprego, têm sido uma constante nas suas recomendações, estudos e relatórios. Contudo, apesar desta insistência, os resultados ainda são algo incipientes devido às grandes dificuldades dos parceiros sociais chegarem a uma posição comum em matérias tão sensíveis como os salários, as compensações e ou o prolongamento de horários.

Assim, o quadro geral da **duração e organização do trabalho remunerado** na Europa, de acordo com o inquérito às forças de trabalho levado a cabo pelo Eurostat em 1997, mostra-nos que, em termos gerais, a média de duração do tempo de trabalho ainda é de 36,8

horas semanais, continuando a trabalhar-se mais horas na agricultura (39,8 horas) e na indústria (39,4 horas) relativamente aos serviços (35,5 horas). Contudo, são os países do Sul (Portugal, Espanha e Grécia) que continuam a apresentar o maior número de horas de trabalho semanal (39 horas em média) comparativamente aos países do Norte (Holanda, Dinamarca e Suécia), que apresentam valores significativamente mais baixos do que a média europeia (34 horas em média).

Em termos profissionais, os dados revelam que face à média (36,8 horas), e por ordem decrescente, trabalham maior número de horas os quadros superiores e dirigentes (43,9 horas), as forças armadas (42,4 horas), os trabalhadores dos transportes (40,2 horas), os artesãos e os operários qualificados (39,7 horas), enquanto o pessoal de serviços e vendas (33,2 horas), os operários não qualificados (32,4 horas) e os empregados de tipo administrativo (35,1 horas) são os grupos profissionais com menos horas de trabalho. As profissões intelectuais e científicas tendem a aproximar-se da média, respectivamente com 36,9 horas e 36,6 horas semanais, verificando-se a sua maior incidência no Reino Unido, Dinamarca e Áustria, revelando-se aqui, mais uma vez, a clara oposição Norte/Sul em termos de linhas de desenvolvimento. Nos países do Sul, especialmente na Grécia e Espanha, o tempo de trabalho tende a ser mais elevado nas profissões intermédias, serviços e vendas.

Quanto à **organização do tempo de trabalho**, verifica-se que a tendência europeia mostra que cerca de 37 por cento dos assalariados a tempo completo trabalha entre 36 a 39 horas por semana, e que cerca de 34,1 por cento trabalha 40 horas. Na realidade, de acordo com um estudo recente da OCDE (1999) sobre o emprego, verifica-se que a modalidade das 40 horas está legalmente consignada em quase todos os países europeus, com excepção da Alemanha, Itália, Reino Unido, Irlanda, Países Baixos e Suíça, que apresentam uma duração média de trabalho semanal ainda entre as 45 e as 48 horas. Os países que apresentam valores abaixo das 40 horas são a França (39 horas) e a Dinamarca (37 horas). Em termos reais, são os trabalhadores destes países que trabalham, de facto, menor número de horas. Quanto ao **trabalho a tempo parcial**, que está a crescer em toda a Europa em regime de voluntariado — à excepção de Portugal, Alemanha e França, por exemplo, onde nos últimos anos atingiu maior relevância o trabalho a tempo parcial involuntário, associado às taxas elevadas de desemprego estrutural —, verifica-se que são as mulheres dos países do Norte que trabalham mais horas em tempo parcial, especialmente na Suécia, Finlândia e Dinamarca,

sendo de salientar, no entanto, que nos países do Sul (Itália e Portugal), são os homens que tendem a obter um número de horas mais elevado neste regime (acima das 20 horas), o que pode ser explicado, para além da tendência de substituição do tempo completo por este regime, pela menor disponibilidade das mulheres para prolongarem a duração de trabalho devido às obrigações familiares. Relativamente a esta matéria, um estudo europeu realizado em 1996 mostrava que os países do Norte continuavam a distinguir-se em matéria de partilha de obrigações familiares entre homens/mulheres, a favor das últimas, enquanto nos países do Sul a grande maioria das obrigações familiares, entre as quais as tarefas domésticas, continuavam a ser exclusivamente da responsabilidade feminina, sendo a participação masculina bastante abaixo da média europeia.

Quanto às **modalidades de organização do tempo de trabalho** — trabalho por turnos, à tarde, nocturno e de fins-de-semana —, verifica-se que, apesar de estar a crescer, o seu volume ainda é pouco significativo no conjunto da organização do trabalho na Europa. Habitualmente, somente 11 por cento da população empregada na União Europeia trabalha nestas modalidades, com especial predominância, mais uma vez, dos países do Norte e do Reino Unido. O trabalho à tarde é mais frequente na maior parte dos países (13,8 por cento) e o trabalho nocturno regista uma taxa pouco elevada (5,4 por cento), a não ser na Finlândia e na Áustria. O trabalho ao sábado e ao domingo apresenta a mesma tendência, muito embora seja mais elevado do que o trabalho por turnos. O trabalho no domicílio ainda é pouco frequente (4,4 por cento) na maior parte dos países europeus. Relativamente ao género, verifica-se que estas modalidades são, na sua grande maioria, desempenhadas pelo sexo masculino. Contudo, importa realçar, apesar de a organização do tempo de trabalho estar a mudar progressivamente na Europa, que estudos recentes sobre a matéria têm vindo a alertar para o facto de que este crescimento, em detrimento das melhorias de condições de vida e trabalho, aparece frequentemente associado a formas contratuais de trabalho precário, a salários baixos e a postos de trabalho com baixas qualificações, pelo que está a contribuir para uma segmentação cada vez mais profunda do mercado de trabalho e precarização do emprego, situação em tudo antagónica às necessidades europeias em matéria de criação de emprego e das políticas competitivas assentes na qualidade e no desenvolvimento.

Perante esta realidade, somos forçados a admitir que, em termos de gestão de recursos humanos, a instrumentalização do tempo de trabalho a favor de uma competitividade

meramente assente em princípios de redução de custos e de uma competitividade assente em regras elementares de um economicismo sem fronteiras não pode, quanto a nós, ser sinónimo de desenvolvimento, quer ao nível pessoal, quer ao nível organizacional, nem de criação e melhoria do emprego na direcção de uma sociedade mais partilhada e coesa. Por tal razão, se por parte da iniciativa empresarial, e se por parte de um caminho mais determinado pelo neoliberalismo, esta tendência pode estar a delinear-se com contornos mais nítidos na realidade europeia, ou melhor dizendo, mundial, cabe ao Estado intervir no sentido de providenciar que a regulação social nesta matéria não se realize à custa do factor humano, mas que, pelo contrário, seja o factor humano o elemento fulcral de um novo modo de regulação mais equitativo em matéria económico-social, sendo por isso necessária uma atitude mais firme por parte do Estado na inversão desta tendência.

### 3. UMA MUDANÇA EXIGENTE

É do conhecimento geral que as novas tendências em matéria de organização do tempo de trabalho, e as necessidades com elas relacionadas, quer em termos de empregadores e trabalhadores, quer em termos do próprio Estado, estão a trazer para o debate público a questão dos pressupostos nos quais assentam as políticas de gestão do trabalho, nomeadamente ao nível das políticas laborais.

Neste domínio, é por demais sabido que as políticas laborais com maior participação dos trabalhadores na organização do trabalho, e mais concretamente na gestão do tempo de trabalho, continuam a ser distinguidas em termos da linha Norte/Sul (mais participação no Norte, menos participação no Sul), pelo que os diversos estudos efectuados sobre a matéria (principalmente pela Fundação Dublin) não cessam de recomendar a necessidade de se inverter esta tendência nos países com menor grau de participação, como é manifestamente o caso de Portugal.

Ora, esta situação coloca questões fundamentais em matéria de equilíbrio dos poderes regulamentares entre as autoridades públicas (legislação) e os parceiros sociais (concertação social) e entre os parceiros sociais e os trabalhadores individuais (contratos de trabalho

O grande desafio da modernidade não é travar a expansão dos mercados mundiais, mas encontrar as regras, os instrumentos políticos, os actores e as instituições capazes de compatibilizar competitividade com solidariedade.

individuais). Neste contexto, o desenvolvimento de legislação do trabalho e de um sistema de relações laborais assentes em quadros rígidos e obrigatórios para quadros legais mais abertos e flexíveis pode preparar um novo equilíbrio de poderes regulamentares entre o Estado e os parceiros sociais em especial nas áreas associadas à gestão interna das empresas.

Neste quadro, também a relação entre empregadores e trabalhadores se torna um factor-chave, à medida que as empresas transformam os métodos tradicionais de organização em acordos internos mais flexíveis. A participação dos trabalhadores na tomada de decisão e a necessidade de se rever e reforçar as disposições em matéria de envolvimento dos trabalhadores nas respectivas empresas tornar-se-ão assuntos prioritários. Efectivamente, no quadro de uma economia da inovação e do conhecimento para a qual caminha a Europa, e no âmbito da qual se encontram precisamente os factores capazes de enfrentar com sucesso

as novas exigências de competitividade inerentes ao processo de globalização,

a mudança da organização do trabalho é um assunto decisivo no sentido de propiciar o treino de aprendizagem que as sociedades europeias necessitam — e muito especialmente Portugal.

Competir com a poderosa máquina económica americana numa economia digital, em que a capacidade de inovar e gerar conhecimento são aspectos diferenciadores de sucesso, exige uma reorientação dos sistemas de relações profissionais entre os parceiros sociais e, concretamente, ao nível dos locais de trabalho entre todos os agentes envolvidos. O processo de negociação das flexibilidades decorrentes de novas formas de gestão do tempo de trabalho e de organização do trabalho não se realiza sem uma nova modernidade nas relações laborais.

A Europa pretende ser um espaço de liderança mundial da **economia da inovação e do conhecimento** num prazo de dez anos, o que exige o desenvolvimento de uma sociedade aprendente (*learning society*) em que todos possam expressar a sua criatividade, intuição, subjectividade e autonomia no quadro de qualificações distintivas de alto valor acrescentado. Contudo, tal sociedade só pode ser atingida pelo treino constante dessa expressão em situações concretas de trabalho — e como os caminhos se percorrem caminhando é essencial a mudança ao nível das relações de trabalho.

Na nossa óptica, o papel do Estado é fundamental. Em



primeiro lugar, porque são os Estados membros da União Europeia que têm que marcar o passo da Europa, definindo as reformas estruturais necessárias, o avanço das novas tecnologias, o incremento da investigação e desenvolvimento, a flexibilização dos mercados de produtos e de trabalho, os parâmetros das organizações de trabalho necessárias e os padrões de educação, formação e qualificação dos activos. Em segundo lugar, por razões que se prendem com a necessidade de contrariar as tendências neoliberais — nefastas no modelo social americano — para a instalação de flexibilidades de tempo de trabalho e de organização do trabalho desregulamentadoras que precarizam o trabalho e promovem a instabilidade social. A ideia é que a nova reorientação permita o desenvolvimento de trabalho qualificado e estável de tal modo que, adaptando a noção de pleno emprego às realidades mais fluidas de organização social, possa assegurar a participação de todos os activos no quadro de modelos sociais europeus culturalmente humanistas. Este aspecto é fundamental

porquanto a Europa possui uma taxa de emprego que ronda os 61 por cento — contra 70 por cento dos Estados Unidos — e necessita de rapidamente aumentá-la, em quantidade e qualidade, sob pena de ver regredir o crescimento económico e de colocar em causa a sustentabilidade dos sistemas de segurança social numa Europa cada vez mais envelhecida. Em terceiro lugar, porque é necessário redinamizar os sistemas de relações profissionais, na Europa e em Portugal, no sentido de os parceiros sociais encontrarem um campo de acção comum no qual consigam negociar vantagens mútuas, em vez de se manterem de costas voltadas e não contribuírem para um equilíbrio económico e social fundamental para o desiderato de desenvolvimento das sociedades europeias no seu combate pela liderança mundial.

As sistemáticas comparações Norte/Sul, que dão vantagem aos países do Norte da Europa devido às características históricas do desenvolvimento económico industrial, da implantação dos movimentos sindicais e empresariais, das relações de trabalho fortemente negociadas e consensualizadas e da participação e envolvimento dos trabalhadores na organização do trabalho e nos processos de tomada de decisão, mostram que os aspectos estruturais são significativos e que o papel de regulação cabe claramente ao Estado, derivado do facto de pretender prosseguir políticas de maior solidariedade e coesão social. Donde, a Europa e Portugal não podem estar sujeitos à livre

acção do mercado, necessitando de **reformas estruturais** de intervenção a montante através de políticas orientadas para os objectivos de **liderança da economia da inovação e do conhecimento**, e não apenas a jusante com políticas focadas essencialmente na adaptabilidade. Um relance sobre os resultados apresentados pelo último Relatório do Desenvolvimento Humano (1999) do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) evidencia toda a justeza desta tese, porquanto o fosso entre os países desenvolvidos e os países menos desenvolvidos, e entre os mais pobres e os mais ricos de cada país, mostra à sociedade o crescimento das desigualdades, ao mesmo tempo que a Europa necessita de menos desemprego, menos marginalidade, menos exclusão social e mais informação, mais conhecimento e mais qualidade de vida — porque somente o desenvolvimento económico e social equilibrado a tornará forte para, na sua rica diversidade histórica e cultural, caminhar para uma nova economia que não dispensa recolocar as pessoas no lugar central das sociedades. Por isso, o grande desafio da **modernidade** não é travar a expansão dos mercados mundiais, mas encontrar as regras, os instrumentos políticos, os actores e as instituições capazes de compatibilizar competitividade com solidariedade. Isto significa, segundo o RDH (1999: 2), que é necessário “providenciar espaço suficiente para os recursos humanos, comunitários e ambientais necessários para assegurar que a globalização funciona para as pessoas — não apenas para os lucros”.

Nestas condições, e tendo em conta tudo o que foi dito sobre as novas condições do Mundo e a necessidade de se caminhar para uma **sociedade aprendente** que exercite o desenvolvimento de condições para a implantação de uma **sociedade do conhecimento** baseada na inovação e no protagonismo dos cidadãos, as novas formas de organização do trabalho e de gestão do tempo de trabalho têm que acompanhar essa perspectiva de desenvolvimento económico e social.

Para que tal perspectiva possa avançar, o Estado necessita de definir novas políticas concretas no âmbito das temáticas em apreço, designadamente no que respeita às políticas activas de emprego, de modernização da organização de trabalho e de combate à exclusão social, a par de novas políticas económicas, de educação e formação, da sociedade da informação, de investigação e desenvolvimento e de modernização da protecção social. Um programa de reformas apoiado pelo Estado e pela União Europeia deve formular explicitamente a implementação de **inovações organizacionais**, devidamente controladas e difundidas como casos de **boas práticas**. Tal programa necessita de envolver as empresas e

os trabalhadores europeus num desiderato de bem comum, mostrando claramente os caminhos do projecto europeu e os trunfos que a velha Europa ainda possui. Esta perspectiva baseia-se numa filosofia de coerência entre o que o Estado preconiza e o que o Estado apoia, pressionando novas práticas que estimulem o desenvolvimento de culturas empresariais abertas e democráticas, que permitam o exercício de novos modos de sentir, pensar e agir baseados na intuição, na subjectividade, na criatividade e na autonomia, através de apoios específicos a projectos de descentralização e flexibilização da organização do trabalho, de criação de equipas multifuncionais de projecto ou outras formas associadas a novas práticas de gestão do tempo de trabalho, de desenvolvimento do protagonismo e de práticas de dar trono à cidadania dos produtores, numa perspectiva de desenvolvimento da economia, melhoria do trabalho e garantia de emprego, configurando-se uma **sociedade aprendente** capaz de conduzir a uma **economia da inovação e do conhecimento** na qual o ser humano se reencontre com a sua natureza cósmica, produtiva e lúdica neste novo **tempo-axial** que se aproxima.

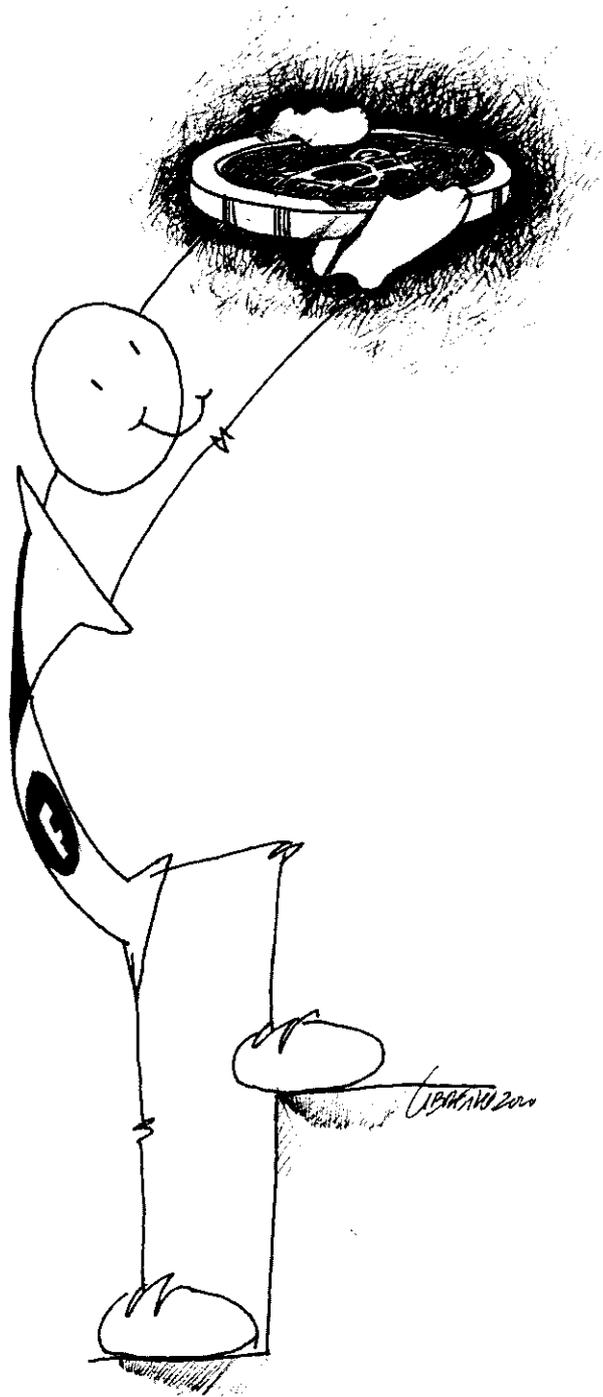
## NOTAS

- (1) “Recherche et développement sur le temps de travail, 1995-1997, Luxembourg”, *Emploi & affaires sociales*, Commission Européenne, 1998.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DUARTE**, Ana Alves e **MOURA**, Rui, “Novos instrumentos, novos actores e novas regras”, in *Dirigir*, Lisboa, Edição IEFP, pp. 32-37, 1999.
- EUROSTAT, “Enquête sur les forces de travail - Résultats”, 1997.
- GUIDDENS**, A., *As Consequências da Modernidade*, Celta Editora, Oeiras, 1995.
- JOUVENEL**, Hugues, “Temps et société”, in *Futuribles*, n.º 165-166, pp. 3-5, 1992.
- “Recherche et développement sur le temps de travail 1995-1997, Luxembourg”, *Emploi & affaires sociales*, Commission Européenne, 1998.
- REICH**, R., *O Trabalho das Nações*, Lisboa, Quetzal Editores, 1993.
- Relatório do Desenvolvimento Humano 1999*, Lisboa, Trinova Editora, 1999.
- SAVOINI**, Carlo, “Temps de Travail en Europe: l’action de la Communauté. Heurts et malheurs de l’Europe sociale”, in *Futuribles*, n.º 165-166, pp. 160-170, 1992.
- TADDEI**, D., *Réduction de la durée du travail (Une revue de la littérature)*, Dublin, Fondation Européenne pour l’amélioration des conditions de vie et de travail, 1998.
- “Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe, Rapport final, Luxembourg” *Emploi & affaires sociales*, Commission Européenne, 1998.

# *Métodos Básicos para Analisar a Informação Financeira*



•  
J. M. MARQUES APOLINÁRIO  
*Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir*



Avaliar a qualidade da gestão de uma empresa através dos resultados por ela obtidos é uma necessidade elementar que se consubstancia, inclusivamente, na obrigatoriedade de, pelo menos uma vez por ano, se apresentar a posição financeira da empresa e se apurarem os resultados da sua actividade.

Pretende-se deste modo obter um conhecimento objectivo da situação da empresa num determinado momento, conhecimento esse que permite controlar os resultados das acções realizadas no passado e, simultaneamente, projectar a vida da empresa no futuro.

As pequenas empresas pouco uso fazem dos documentos contabilístico-financeiros. Muitas vezes porque encaram esse tipo de documentos como uma exigência burocrática e não como instrumento de gestão; outras vezes também porque não estão familiarizadas com os métodos de análise sistemática desses mesmos documentos. Pensando em não especialistas, gestores ou não, apresentamos seguidamente de forma sucinta e acessível alguns métodos simples que poderão ser aplicados para analisar e interpretar a informação financeira de empresas e organizações.

## MÉTODO DE ANÁLISE VERTICAL

Na análise vertical comparam-se as rubricas individuais das demonstrações financeiras com uma determinada rubrica considerada como referência. Rubricas tais como vendas líquidas, activo total e total do passivo ou total do capital próprio, são frequentemente utilizadas como base de comparação em relação respectivamente às demais rubricas da demonstração de resultados, às demais rubricas do activo e às demais rubricas do passivo ou do capital próprio. O termo vertical com que se designa este método de análise vem do facto de a análise se efectuar por comparação entre rubricas do mesmo mapa financeiro. Também o facto de os indicadores que resultam deste tipo de análise se apresentarem em coluna junto às rubricas individuais das demonstrações financeiras que foram objecto de comparação pode justificar essa designação.

### *Quando utilizar a análise vertical*

Utiliza-se a análise vertical quando se pretende verificar a evolução relativa de qualquer rubrica das demonstrações financeiras. Por exemplo, suponha-se que se pretendia controlar o custo das existências vendidas e os resultados comparativamente com as vendas. Estes dois indicadores permitem determinar ao longo do tempo (de ano para ano, de mês em mês, etc.) se o custo das vendas está a evoluir favoravelmente e se a marcha dos resultados é ou não satisfatória. Acompanhando a evolução dos indicadores ao longo do tempo, podem-se detectar tendências positivas ou negativas e, a partir daí, desencadear as necessárias acções correctivas. Pode ainda utilizar-se a análise vertical para comparar a *performance* da empresa com a de outras empresas pertencentes ao mesmo sector de actividade (exemplo: Quadro 1).

## MÉTODO DE ANÁLISE HORIZONTAL

No análise horizontal comparam-se em cada rubrica os valores actuais com os respectivos valores históricos. O termo horizontal com que se designa este método advém do facto de as comparações se efectuarem em linha, isto é, entre valores sucessivos da mesma rubrica.

## QUADRO 1

## Aplicação do Método de Análise Vertical

Empresa Exemplo, Lda. — Demonstração de Resultados de 19x9

(valores em contos)

1	Vendas e prestações de serviços	85 000	100,0%
2	Custo das vendas e prestações de serviços	51 425	60,5%
3	Resultados brutos (1-2)	33 575	39,5%
4	Custos de distribuição	15 918	18,7%
5	Custos administrativos	9 182	10,8%
6	Outros proveitos operacionais	1 700	2,0%
7	Resultados operacionais (3- 4-5+6)	10 175	12,0%
8	Custos e perdas financeiros	1 675	2,0%
9	Proveitos e ganhos financeiros	850	1,0%
10	Resultados correntes (7-8+9)	9 350	11,0%
11	Custos e perdas extraordinários	2 550	3,0%
12	Proveitos e ganhos extraordinários	1 750	2,1%
13	Resultado antes de impostos (10-11+12)	8 550	10,1%
14	Imposto sobre o rendimento do exercício	3 450	4,1%
15	Resultado líquido do exercício (13-14)	5 100	6,0%

Fórmula:  $51425:85000 = 0,605 = 60,5\%$ **Quando utilizar a análise horizontal**

Este método de análise é utilizável quando se pretende examinar a evolução ao longo do tempo de determinada ou das várias rubricas das demonstrações financeiras. Por exemplo, acompanhar a evolução dos resultados e das vendas ao longo do tempo. Se num determinado período as vendas aumentaram 10% e os resultados líquidos 15% relativamente ao período anterior, podem daí extrair-se várias ilações. Antes de mais, deve comparar-se a *performance* de cada rubrica com as correspondentes previsões. Em determinadas circunstâncias poderá considerar-se que um aumento de 10% das vendas é um rotundo fracasso; noutras considerar-se-á esse aumento um enorme sucesso. Tudo depende dos objectivos definidos. Por outro lado, também a comparação com outras rubricas pode ser bastante expressiva. Neste exemplo, provavelmente será uma

indicação muito positiva verificar que a taxa de crescimento do lucro líquido (15%) é superior à taxa de crescimento das vendas (10%). A análise horizontal, aplicada de *per si*, permite detectar, em relação às rubricas analisadas, tendências positivas ou negativas ao longo do tempo, tomando as medidas correctivas necessárias ou tirando daí as correspondentes ilações, consoante a situação ou o objectivo do analista (exemplo: Quadro 2).

**ANÁLISE DE DESVIOS**

Fórmula:

*Desvio = Valor previsto - Valor real*

Através da análise de desvios pode acompanhar-se a *performance* dos custos e dos proveitos comparativamente com os objectivos estabelecidos. Neste tipo específico de análise horizontal estabelece-

**QUADRO 2**  
**Aplicação do Método de Análise Horizontal**  
**Empresa Exemplo, Lda.— Demonstração de Resultados**

(valores em contos)

	19x9	19x8	Diferença em valor	Diferença em %	Rácio 19x9/19x8
	(1)	(2)	3=(1-2)	(3/2)	(1/2)
Vendas e prestações de serviços	85 000	72 500	12 500	17,2%	1,172
Custo das vendas e prestações de serviços	51 425	47 634	3 791	7,9%	1,079
Resultados brutos (1-2)	33 575	24 866	8 709	35,0%	1,350
Custos de distribuição	15 918	16 102	-184	1,1%	1,010
Custos administrativos	9 182	6 851	2 331	34,0%	1,340
Outros proveitos operacionais	1 700	4 446	-2746	-61,7%	0,383
Resultados operacionais (3-4-5+6)	10 175	6 359	3 816	60,0%	1,600
Custos e perdas financeiros	1 675	1 734	-59	-3,4%	0,966
Proveitos e ganhos financeiros	850	1 868	-1 018	-54,5%	0,455
Resultados correntes (7-8+9)	9 350	6 493	2 857	44,0%	1,440
Custos e perdas extraordinários	2 550	1 147	1 403	122,3%	2,223
Proveitos e ganhos extraordinários	1 750	0	0	?	?
Resultado antes de impostos (10-11+12)	8 550	5 346	3 204	59,9%	1,599
Imposto sobre o rendimento do exercício	3 450	2 136	1 314	61,5%	1,615
Resultado líquido do exercício (13-14)	5 100	3 210	1 890	58,8%	1,588

- O rácio 1,172 apurado em relação às Vendas e prestação de serviços significa que no ano em análise, 19x9, esta rubrica registou um aumento de 17,2% relativamente ao ano anterior.
- O rácio 0,383 apurado em Outros proveitos operacionais significa que o valor desta rubrica no ano em análise representa apenas 38,3% do valor que a mesma rubrica apresentava no ano anterior, ou seja, registou-se uma quebra de 61,7% na evolução entre os dois anos.
- Em Proveitos e ganhos extraordinários, dado que a base de comparação é zero, o indicador não tem expressão aritmética.

-se a comparação dos valores realmente verificados com os correspondentes valores previstos, em vez de fazer essa comparação com a *performance* dessas rubricas em anos anteriores. Ocorrem desvios positivos quando os custos efectivos são inferiores

aos custos previstos e quando os proveitos reais excedem os proveitos orçamentados. Desvios positivos geram melhores resultados. Ocorrem desvios negativos, e por conseguinte resultados menores, quando se verifica o inverso.

**Quando utilizar a análise de desvios**

Utiliza-se a análise de desvios para comparar a *performance* face aos valores padrão ou aos valores orçamentados. Este método ajuda o gestor a manter sob controlo os custos e os resultados acompanhando a forma como estas rubricas se comportam face aos valores programados. Quando se detectam desvios significativos, determinam-se as causas do desvio e apura-se se são justificadas ou não, empreendendo a seguir as medidas correctivas necessárias. Para o método ser plenamente eficaz deve ser aplicado regularmente ao longo do ano, no fim de cada mês, por forma a aproximar o mais possível os valores finais das metas programadas (exemplo: Quadro 3).

**○ MÉTODO DOS RÁCIOS**

Para se poder efectuar mais facilmente a análise comparativa da evolução dos elementos constitutivos dos balanços e das demonstrações de resultados e o estudo da sua interdependência, aplica-se um método, denominado método dos indicadores — também conhecido por método dos rácios — que consiste fundamentalmente no estabelecimento de uma série de relações entre diferentes rubricas das demonstrações financeiras e cuja análise permite seguir a evolução da situação financeira da empresa e tirar conclusões sobre a sua gestão.

Ao estabelecer a relação entre diferentes rubricas, os rácios fornecem informação bastante mais expressiva do que a que se obteria considerando essas rubricas em valor absoluto. Por exemplo, o rácio Lucro líquido/Vendas líquidas é muito mais significativo do que a simples leitura dos valores de resultados e das vendas, isoladamente considerados. Considere-se, por exemplo, que a empresa A teve um lucro de 20 000 contos e vendas líquidas de 250 000 contos, e que a empresa B obteve um lucro de 18 000 contos tendo realizado 90 000 contos de vendas. Em termos absolutos, a empresa A realizou lucros superiores, 20 000 contra 18 000. No entanto, os rácios Lucro líquido/Vendas líquidas são diferentes: 8% para a empresa A, e 20% para a B. Isto indica que embora a empresa B tenha gerado um resultado menor, ela gerou uma margem de lucro maior. Se as duas empresas operarem no mesmo sector de actividade, em princípio a empresa B terá sido melhor gerida que a A.

**Quando utilizar o método dos rácios**

Aplica-se o método dos rácios para avaliar a evolução financeira da empresa e os resultados da sua gestão. Este método é muito utilizado pelas instituições financeiras para efeitos de análise de operações de crédito. Utiliza-se também para aferir a *performance* da empresa face a outras unidades, comparando os seus indicadores com os indicadores equivalentes dos

**QUADRO 3**  
**Análise de Desvios**  
Empresa Exemplo, Lda

(valores em contos)

Rubrica	Valor previsto	Valor real	Desvio (\$)	Desvio (%)
(1)	(2)	(3)	(4)=(2)-(3)	(4)/(2)
Custo das vendas				
Matérias-primas	30 700	29 465	1 235	4,0%
Mão-de-obra directa	7 100	7 456	-356	-5,0%
Gastos gerais de fabrico	12 200	14 504	-2 304	-18,9%
Total	50 000	51 425	-1 425	-2,9%

• É nos Gastos gerais de fabrico que se verifica o desvio mais significativo, e negativo, quer em valor relativo (18,9%), quer em valor absoluto — 2304 contos. Seria, pois, aí que haveria que fazer incidir, com mais cuidado, as preocupações da gestão.

concorrentes mais competitivos ou com indicadores-tipo resultantes de estatísticas por sectores de actividade e dimensão de empresa. Este tipo de comparação é ainda a base de uma técnica de gestão modernamente muito em voga, designada por *benchmarking*, técnica essa que consiste em identificar os segredos de sucesso das empresas líderes (*the best practices*) e tentar imitá-las. Os rácios ajudam nessa identificação.

#### Exemplo

Fórmula: Rendabilidade das vendas (Rv) =  
= Lucro líquido/Vendas líquidas

Lucro líquido = 5100

Vendas líquidas = 85 000

$Rv = 0,06 = 6,0\%$

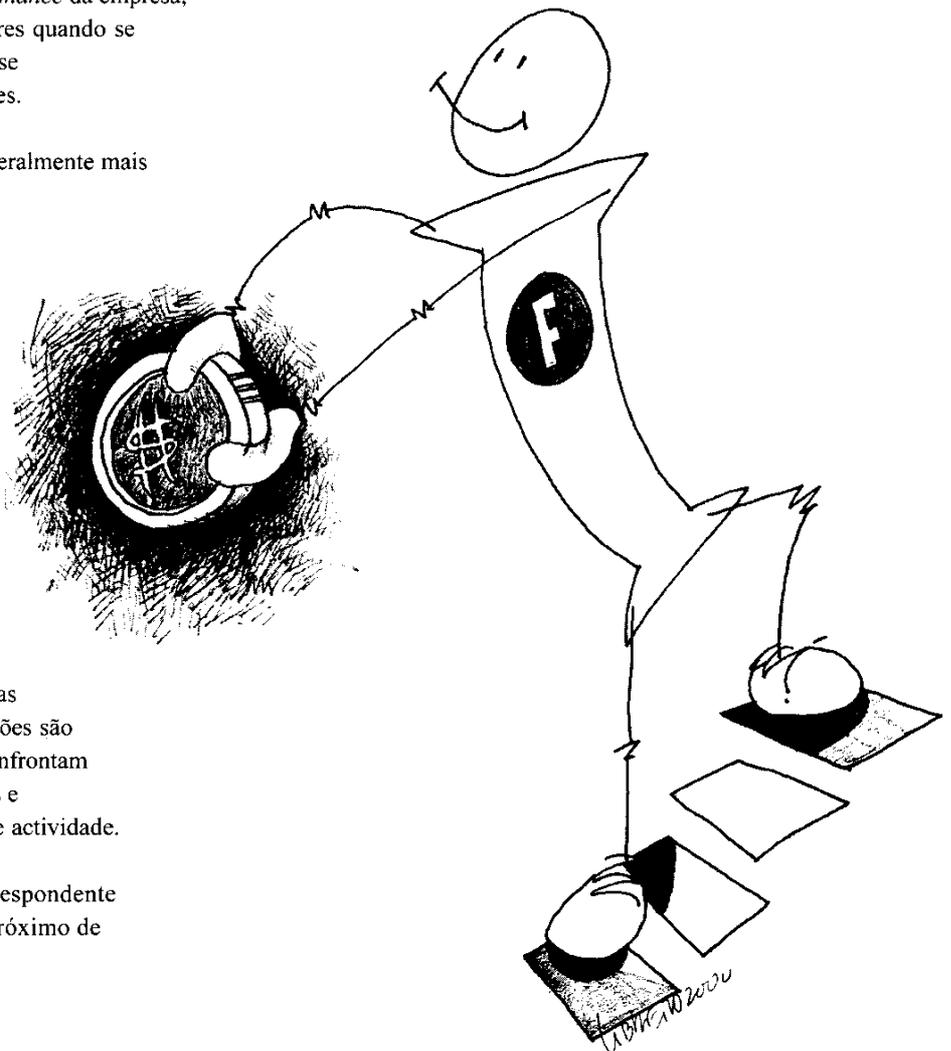
#### Factores de apreciação qualitativa

Embora o método dos rácios possa fornecer informação de grande utilidade relativa à *performance* da empresa, devem ser ponderados vários factores quando se aplica este tipo de análise. Indicam-se seguidamente alguns desses factores.

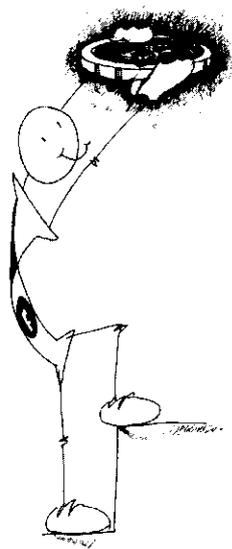
1. As comparações no tempo são geralmente mais significativas do que os valores considerados isoladamente. Um determinado valor alto ou baixo pode ser consequência de se ter verificado nessa altura algum evento pontual. A tendência evidenciada pela comparação em vários momentos sucessivos é geralmente mais expressiva.
2. Quando se estabelecem comparações com rácios de outras empresas, regra geral as conclusões são mais significativas quando se confrontam empresas de dimensões similares e pertencentes ao mesmo sector de actividade.
3. Quando o valor da rubrica correspondente ao denominador do rácio está próximo de

zero, o rácio obtido é muito elevado e pode levar a conclusões distorcidas. Se o valor de base é zero, o indicador deixa mesmo de ter qualquer significado.

4. É importante considerar sempre o risco quando se analisa o potencial de um negócio. Um rendimento mais elevado não é necessariamente melhor quando existe desproporção no grau de risco entre as empresas comparadas.
5. Os rácios financeiros reflectem o passado e não necessariamente o presente ou o futuro.
6. Os rácios financeiros estão em grande parte dependentes da fiabilidade da informação constante das demonstrações financeiras. Se esta informação não for apropriada, os resultados da análise provavelmente serão incorrectos.



7. Os rácios financeiros estão dependentes dos critérios de contabilização utilizados pela empresa. Embora as contas das empresas se baseiem na aplicação dos princípios contabilísticos geralmente aceites, os critérios utilizados podem variar. Por exemplo, algumas empresas preferem custear as existências pelo método FIFO (*first-in, first-out*), outras preferem adoptar o LIFO (*last-in, first-out*). Em período inflacionário, um dado inventário poderá evidenciar um valor mais elevado quando a empresa adopta o FIFO em vez do LIFO, apesar de se tratar do mesmo tipo e da mesma quantidade de existências. Ambos os métodos são apropriados mas podem dar perspectivas diferentes acerca das existências. É portanto importante verificar as notas explicativas anexas às demonstrações financeiras quando se fazem comparações entre empresas, a fim de levar em linha de conta na análise o possível efeito dos critérios de contabilização adoptados.
8. Os métodos quantitativos, apenas fundamentados numa análise contabilística e financeira da vida passada da empresa, não são suficientes para apreciar correctamente a respectiva situação e muito menos para se poder inferir com total segurança as suas perspectivas e potencialidades. Com efeito, os elementos contabilísticos a maior parte das vezes não têm em conta outros factores importantes na vida de uma empresa como é, nomeadamente, o seu potencial humano e técnico.



DISSE SOBRE GESTÃO

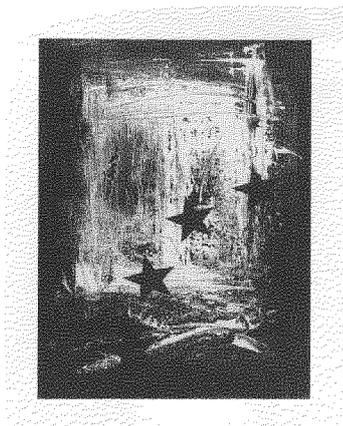
... Chegou a altura de encontrar equilíbrios entre protecção dos trabalhadores e criação de empregos, centralização e descentralização do trabalho e possibilidade de conciliar trabalho, família e lazeres.

... Assiste-se a uma alteração de valores com reflexo no mundo do trabalho. É assim que a lógica de trabalho para toda a vida começa a perder terreno.

*Eduardo Ferro Rodrigues*

... A luta da mulher pelo "espaço público" tem sido um "calvário" do qual não se vê fim.

*José Machado Pais*  
In *Notícias do Milénio*



## *Emprego e Segurança Social*

Sempre que o sistema de segurança social do país de emprego for mais favorável que o do país de origem de uma empresa que desloca trabalhadores para outro Estado membro da União Europeia deverá aplicar-se-lhes o primeiro. Foi desta forma que o Tribunal de Justiça da União Europeia definiu a situação de trabalhadores deslocados, num acórdão relativo aos processos apresentados pelas autoridades belgas contra duas empresas francesas de construção civil com obras em curso na Bélgica.

O Tribunal considerou que as autoridades nacionais devem verificar se os trabalhadores deslocados usufruem de um sistema de segurança social equivalente ao dos seus colegas que trabalham no país de emprego, não devendo, no entanto, colocar entraves à livre prestação de serviços no Mercado Interno europeu.

## *Apostar na Criação de Empregos*

“A Europa precisa de criar 20 milhões de novos postos de trabalho para que a sua taxa de emprego iguale a dos Estados Unidos”, defendeu a ministra do Trabalho da Finlândia, Sinikka Monkare, num seminário subordinado ao tema “A estratégia europeia para o emprego: que balanço, que futuro?” que decorreu recentemente em Évora. Na opinião daquele membro do Governo finlandês, a criação destes novos empregos representaria um acréscimo entre um e dois pontos percentuais na taxa de crescimento média da União Europeia, sendo este, defendeu, o grande desafio para as economias europeias.

## *Liberalização do Serviço Telefónico*

Nos países da União Europeia que tenham liberalizado o serviço telefónico no início de 1998, os assinantes poderão, a partir de 1 de Janeiro deste ano, conservar o mesmo número de telefone mesmo que decidam mudar de empresa prestadora do serviço, no caso de se tratar de um número ligado a uma zona geográfica. Esta possibilidade vigorará tanto no caso das redes clássicas como na rede digital de serviços integrados (RDIS). Para os Estados membros da União Europeia em que a liberalização tenha decorrido em data posterior, como é o caso (entre outros) de Portugal, a data limite foi fixada em dois anos após essa ocorrência.

## *Portugal na Agência Espacial Europeia*

Portugal é o 15.º país membro da Agência Espacial Europeia. O acordo de adesão celebrado pelo nosso País assegura a participação preferencial das empresas portuguesas nos programas daquela organização durante os próximos seis anos, permitindo ainda um elevado retorno industrial, uma vez que as empresas portuguesas poderão, segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia, apresentar propostas de fornecimento de bens ou serviços directamente ou participar em concursos limitados para Portugal.

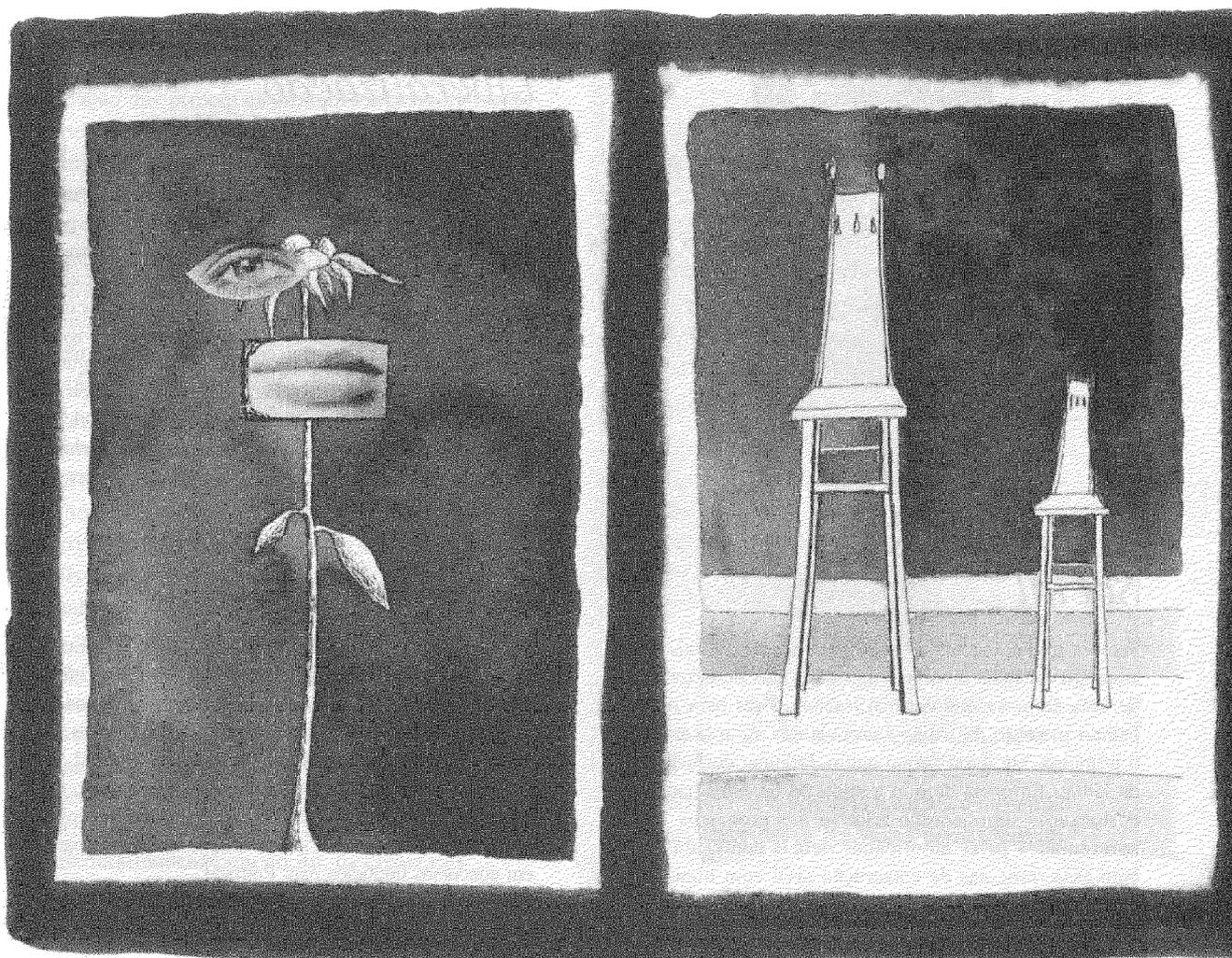
## *Euro: Campanha Publicitária*

O Banco Central Europeu seleccionou a agência francesa Publicis para conduzir a campanha de informação sobre a introdução de notas e moedas em euros a partir de 1 de Janeiro de 2002. A escolha seguiu-se à apresentação de um projecto de campanha pormenorizado por cada uma das três agências pré-seleccionadas em concurso público, ao qual concorreram 40 empresas. A campanha, que será conduzida em estreita cooperação com a Comissão Europeia e com os Estados membros da zona euro, tem como principal objectivo a preparação gradual do público para a introdução das notas e moedas em euros, promovendo e apoiando o seu reconhecimento e generalização.

●  
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Docente Universitário, Investigador-Coordenador  
Prog. Financ. (ISEITA/MME.PT)*

○



# *Trabalho: Feminino e Plural*

Um dos episódios que mais marcou a sua luta pela igualdade de tratamento no mundo laboral vitimou várias dezenas de mulheres, carbonizadas num incêndio

ateado pelos seus próprios patrões. E se hoje, nos países desenvolvidos, invadiram as Universidades e se tornaram maioritárias em sectores como a função



●  
 CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA  
 Editor da Revista O Consumidor

○

pública, ou disputam aos homens postos de trabalho nas forças armadas e em outras áreas onde ainda recentemente poucos pensariam ser possível, a realidade é bem

diferente quando se fala de países em desenvolvimento. Aí, a mulher continua a ser subalternizada e muitas vezes escravizada pelos homens.

No dia 8 de  
Março de 1857,  
algumas dezenas  
de mulheres  
americanas  
desencadearam,  
em Nova Iorque,  
uma greve  
de braços caídos,  
reivindicando  
o direito  
à redução para  
10 horas da sua  
jornada  
de trabalho.  
Ameaçadas  
pela polícia,  
refugiaram-se  
dentro da fábrica  
de tecidos  
Cotton onde  
labutavam.

No dia 8 de Março de 1857, algumas dezenas de mulheres americanas desencadearam, em Nova Iorque, uma greve de braços caídos, reivindicando o direito à redução para 10 horas da sua jornada de trabalho. Ameaçadas pela polícia, refugiaram-se dentro da fábrica de tecidos Cotton onde labutavam. Acabariam por morrer carbonizadas, depois de patrões e polícia terem trancado as portas e ateado fogo no interior do edifício. A data, hoje comemorada em todo o Mundo como Dia Internacional da Mulher, embora assinale um acontecimento esporádico na luta das mulheres pela defesa dos seus direitos, ao longo do século XIX, constitui um marco histórico no combate que continuam a travar para estarem no mercado de trabalho em condições de igualdade com os homens.

Ainda em 1897, a Nova Zelândia é o primeiro país do Mundo a conceder às mulheres o direito a contribuírem, com o seu voto, para a definição dos destinos de um país, mas a exigência de igualdade de direitos e acesso ao mercado de trabalho de uma forma concertada inicia-se na Europa apenas no alvorecer do século XX, com o movimento sufragista a lutar pelo reconhecimento do direito ao voto das mulheres. Desta luta ressalta o nome de Emmeline Pankhurst, uma sufragista britânica que, com o apoio da sua filha Christabel, comandou a luta em Inglaterra, país onde esse direito veio a ser consagrado em 1911, oito anos antes de Lady Astor se tornar a primeira mulher a ser eleita para o Parlamento. Curiosamente, Lady Astor, eleita nas listas do Partido Conservador, era de origem americana, país onde esse direito só vem a ser reconhecido em 1920. Na Europa, a Suíça, em 1971, foi o último país a reconhecer o direito das mulheres ao voto. Mais atribulada foi a sua chegada ao mercado de trabalho, onde ainda hoje

perseguem uma igualdade de tratamento, de direitos e de salário.

Mas recuemos aos anos 30 e à Guerra Civil de Espanha, quando emerge a figura de Dolores Gomez, a destacada dirigente do Partido Comunista que o Mundo ficou a conhecer como *La Pasionaria*. A sua frase "Mais vale morrer de pé do que viver de joelhos" ficou célebre, mas não evitou o seu exílio na URSS de onde regressou apenas em 1977 para tomar assento no Congresso. Tinha então 82 anos! Como única vitória para as mulheres espanholas, durante este período, o reconhecimento pelo Governo espanhol, em 1962, da equiparação dos direitos laborais entre homens e mulheres. Essa igualdade, porém, não contemplava os direitos civis.

É só depois da Segunda Guerra Mundial que as mulheres conseguem colher os melhores frutos da sua longa luta. O conflito contribuiu de forma significativa para que isso acontecesse, pois enquanto durou as mulheres começaram a trabalhar na indústria e na agricultura, ocupando postos de trabalho deixados vagos pelos homens. Quando a Guerra terminou, porém, foram obrigadas a retomar a sua condição de domésticas e a ceder os seus postos de trabalho novamente aos homens que regressavam a casa, conseguindo apenas algumas manter os lugares que os homens recusavam. Mas era um começo...

A década de 50 não foi pródiga em muitos avanços na luta das mulheres. É já na década de 60 (1963) que a escritora americana Betty Friedan publica o livro *A Mística Feminina*, no qual faz uma análise devastadora da subordinação da mulher na sociedade americana. Três anos mais tarde, funda a NOW — Organização Americana para a Defesa dos Direitos da Mulher — e a partir de então a luta pela libertação ganha novo fôlego e novos contornos. Da luta pelos direitos políticos, passa à luta por igualdade de oportunidades no acesso à educação e ao mercado de trabalho, tendo o primeiro

passo sido dado com a entrada nas Universidades.

Em 1968 um facto contribuiu para algum descrédito por essa luta. Decorria em Atlantic City a eleição de Miss América, quando um grupo de mulheres activistas se manifestou lançando para os caixotes do lixo os seus soutiens. Na época, os meios de comunicação eram apenas dirigidos por homens, por isso a comunicação social aproveitou este acontecimento para denegrir os movimentos feministas, reduzindo-os a uma luta contra a opressão que aquela peça de vestuário exercia sobre os seios.

Os homens exultaram de contentamento com esta gaffe, mas o movimento de libertação da mulher não estancou a sua luta e em 1970 Germaine Greene publica um livro explosivo. Em *O Eunuco Feminino*, a investigadora defende ser o casamento uma forma legalizada de escravatura das mulheres e alerta para a necessidade de se dar início a uma "segunda vaga" do feminismo. Segundo Germaine Green, a luta das mulheres pela igualdade de oportunidades na educação e no emprego tinha que evoluir através de um combate que garantisse igualmente a igualdade sexual e económica.

Recebido sobre um coro de protestos e gerando grande polémica, o livro teve o condão de agitar as hostes femininas e a luta das mulheres pela igualdade de direitos não parou de conhecer êxitos. No ano seguinte, durante as celebrações do Dia Internacional da Mulher, em Londres, algumas mulheres empunhavam cruzes onde se viam pregados os símbolos da escravidão doméstica: o cesto das compras e o avental. Durante a manifestação, fizeram chegar ao primeiro-ministro uma carta em que exigiam igualdade em matéria educativa, laboral e salarial.

No entanto, ainda hoje os acontecimentos de Atlantic City são depreciativamente encarados por muitos que por ignorância ou má fé continuam a associar a celebração do Dia Internacional da Mulher àquela data e não aos acontecimentos ocorridos um século antes em Nova Iorque.

## IGUAIS, MAS MUITO DIFERENTES!

Embora seja a partir da década de 70 que à mulher começam a ser reconhecidos direitos de igualdade com os homens, no limiar do século XXI pode afirmar-se que há ainda um longo caminho a percorrer para que essa igualdade se torne efectiva. Para além de, diariamente, ter de travar lutas desiguais com o homem para alcançar lugares de topo na Administração Pública ou nas empresas, a mulher continua a desempenhar, em casa, um papel muito mais preponderante que o homem, seja na lida da casa, seja nos cuidados a prestar aos filhos. Curioso, a este propósito, é um estudo recentemente divulgado que conclui que as mulheres que trabalham no mesmo local do marido dispõem, em média, mais uma hora diária nas tarefas domésticas do que as que têm emprego em local diferente do cônjuge.

Por outro lado, se a emancipação da mulher é uma realidade nos países desenvolvidos, o mesmo não acontece na maioria dos países em desenvolvimento.

As taxas de analfabetismo entre as mulheres, nesses países, agravam a situação de subalternidade em que vivem em relação ao homem e dificultam a sua consciencialização. Muitas são também as que, ansiando melhores condições de vida, respondem entusiasmadas a ofertas de trabalho bem remunerado vindas de angariadores do mundo desenvolvido(?). Invariavelmente, o que as espera, quando chegam a esse *El Dorado ocidental*, é a escravatura sexual. Países asiáticos e latino-americanos são os preferenciais mercados de prospecção das cadeias internacionais de prostituição, mas os países do Leste europeu tomaram-se também, nos anos 90, um mercado apetecível para estes angariadores de escravatura sexual.

Seja como for, em alguns países do terceiro mundo a situação das mulheres tende a melhorar. É o caso das Filipinas onde o

Acabariam

por morrer

carbonizadas,

depois de

patrões

e polícia terem

trancado as

portas

e atado

fogo no

interior do

edifício.

A data

é hoje

comemorada

em todo

o Mundo

como Dia

Internacional

da Mulher.

Muitas são também as que, ansiando melhores condições de vida, respondem entusiasmadas a ofertas de trabalho bem remunerado vindas de angariadores do mundo desenvolvido(?). Invariavelmente, o que as espera, quando chegam a esse El Dorado ocidental, é a escravatura sexual.

movimento GABRIELA vem lançando sucessivas campanhas para defesa dos direitos das mulheres. Apesar de alguns reveses, como aconteceu com a ocupação por grupos de mulheres de terras desocupadas há mais de 20 anos, que acabaram por ser devolvidas aos seus proprietários graças à intervenção de militares, espera-se que o exemplo das 50 mil mulheres que integram o GABRIELA possa servir de estímulo a muitas outras que emigraram para países em desenvolvimento. É que muitas filipinas que emigram para esses países onde exercem, nomeadamente, tarefas domésticas, são jovens licenciadas que já têm alguma consciencialização que lhes permite comunicar a mulheres de outros países a sua luta.

### É UMA MULHER PORTUGUESA, COM CERTEZA...

Há poucos anos, em Portugal, raras eram as mulheres na redacção de um jornal, os homens recusavam-se a ser consultados por mulheres médicas e consideravam-se previamente condenados quando uma advogada aparecia em tribunal como defensora oficiosa. Como aconteceu em quase todo o Mundo, também em Portugal à mulher estiveram reservados, durante anos, os postos de trabalho que os homens recusavam. Nos anos 40, as suas profissões variavam entre o serviço doméstico, o trabalho rural, a enfermagem, o professorado (a esmagadora maioria no ensino primário) e o operariado, especialmente a indústria têxtil. Vinte anos depois, o panorama não apresentava grandes diferenças, a não ser quanto ao escalão etário, já que crianças de 13 e 14 anos engrossaram o exército das empregadas domésticas, cuja contratação, porém, continuava a depender de "rigorosas informações". Passavam-se situações bizarras antes do 25 de Abril, que punham em causa os direitos das mulheres. Apontemos alguns casos à guisa de exemplo.

No início dos anos 60, na secção "Questões de etiqueta" da revista *Flama*, uma leitora perguntava se uma mulher podia usar cartões de visita individuais. Como resposta, recebeu a seguinte pérola: "Não, a mulher casada tem de usar os cartões em conjunto com o marido." No entanto, os responsáveis da rubrica abriam uma excepção para o caso das mulheres solteiras ou órfãs que vivam em casa própria. Essas poderiam ter direito a usar cartão de visita, mas com duas importantes salvaguardas: NUNCA deveriam ter a morada e as suas dimensões deveriam ser menores do que as dos cartões habitualmente utilizados pelos homens<sup>(2)</sup>. As mulheres que conseguiam ingressar nas Universidades, nomeadamente em áreas onde a presença masculina era preponderante, também não tinham vida fácil. Nos anos 60, Marcelo Caetano, então professor da Faculdade de Direito de Lisboa, exortava, durante os exames, as jovens estudantes a irem para casa aprender a cozinhar, bordar e pontear as meias dos futuros maridos! Às mulheres estava vedado o acesso a uma conta bancária ou ao passaporte, se para tal não obtivessem a necessária autorização do marido. No mundo do trabalho, as enfermeiras, por exemplo, não podiam casar e uma professora era criticada se ousasse vestir de forma menos convencional. Bastava o uso de um vestido de seda, para que logo vozes se levantassem pondo em causa a sua conduta moral. Significativo, também, era o caso de as professoras só poderem casar com autorização do ministro, sendo o candidato a cônjuge obrigado a demonstrar "bom comportamento moral e civil e meios de subsistência consentâneos com o vencimento de uma professora"<sup>(3)</sup>. Salazar, aliás, não hesitava afirmar que "o recurso à mão-de-obra feminina representa um crime"<sup>(4)</sup> e que quando a mulher casada concorre com um homem por um posto de trabalho, "a instituição da família ameaça ruína"<sup>(5)</sup>.

Esta forma de pensar explica a saciedade por que razão as mulheres não podiam montar um negócio sem autorização do marido, ou o Código Civil proibia a mulher de exercer uma profissão sem a anuência do cônjuge, situação que apenas se alteraria na segunda metade da década de 70 com a abolição da figura do “chefe de família”. E explica também por que razão as criadas de servir constituíam, nos anos 40, um exército de 200 000 postos de trabalho (sem direito a quaisquer regalias e podendo ser despedidas a qualquer momento, bastando que os patrões assim o entendessem).

Não obstante se ter verificado uma maior flexibilidade de acesso das mulheres ao mercado de trabalho a seguir ao 25 de Abril, várias foram as empresas acusadas, durante a década de 80, de recusarem emprego a mulheres e ainda hoje o acesso a muitos postos de trabalho lhes está condicionado, quer por pressão dos homens, quer pela “política” de algumas empresas que ou evitam a sua contratação, ou impõem condições como a de não casarem ou não terem filhos para as aceitarem.

Variadas foram as circunstâncias que permitiram às mulheres entrar no mercado de trabalho, senão em igualdade com os homens, pelo menos competindo com eles para lugares que tradicionalmente lhes estavam vedados. A guerra em África e o aumento do número de emigrantes (de 33 000 por ano durante a década de 60, passou para 170 000 anuais nos primeiros anos da década seguinte), são apenas duas das causas que se podem acrescentar àquela que de forma incontornável se tornou na mais fundamental: a transformação social e consequente alteração das mentalidades, resultantes da revolução de Abril. (Quadros 1 e 2)

Diga-se, porém, em abono da verdade, que em termos efectivos foi a Administração Pública que mais contribuiu para que as desigualdades de tratamento entre homens e mulheres se atenuassem de forma

significativa. A análise do último recenseamento geral da função pública permite, a esse propósito, tirar uma conclusão curiosa. Embora maioritárias na Administração Pública onde ocupam 61,1 por cento dos efectivos civis, as mulheres só conseguem essa “penetração” graças à forte ocupação de lugares na Administração central onde ocupam 68,5 por cento dos efectivos, pois na Administração local continuam a ser os homens a estar em esmagadora maioria (71,1 por cento).

*QUADRO I*  
Taxa Geral de Feminização

Sector da Administração	Efectivos Civis	
	Homens	Mulheres
Administração Central	31,5%	68,5%
Administração Local	71,1%	28,9%
Administração Pública (Central e Local)	38,9%	61,1%

*QUADRO II*  
Taxa Geral de Feminização por Grupos Profissionais

Grupos Profissionais	Taxa de Feminização
Pessoal Dirigente	36,2%
Pessoal Técnico Superior	32,1%
Pessoal Técnico	34,8%
Pessoal Docente	76,1%
Pessoal Informática	65,3%
Pessoal Técnico-Profissional	44,4%
Pessoal Administrativo	79,8%
Pessoal Operário	13,7%
Pessoal Auxiliar	55,1%

No mundo do trabalho, as enfermeiras, por exemplo, não podiam casar e uma professora era criticada se ousasse vestir de forma menos convencional. Bastava o uso de um vestido de seda, para que logo vezes se levantassem pondo em causa a sua conduta moral.

Significativo,  
também,  
era o caso  
de as professoras  
só poderem  
casar com  
autorização  
do Ministro,  
sendo  
o candidato  
a cônjuge  
obrigado  
a demonstrar  
"bom  
comportamento  
moral e civil  
e meios  
de subsistência  
consentâneos  
com o vencimento  
de uma  
professora".

O espaço de que disponho não permite fazer uma análise mais aprofundada acerca desta gritante diferença entre a Administração local e central, mas é fácil concluir que vivemos efectivamente num país a duas velocidades onde a igualdade entre homens e mulheres, no mercado de trabalho, ainda tem um longo caminho a ser percorrido.

Valerá, no entanto, a pena tecer breves considerações em torno de alguns números (ver Quadro II). Em 1998, na Administração Pública, um em cada três lugares de pessoal dirigente, técnico superior e técnico, era ocupado por mulheres, subindo essa relação para dois em três nos postos de trabalho ligados à informática e para quatro em cinco a nível de pessoal docente. Em vários organismos da AP pode, inclusivé, falar-se de maioria de mulheres ocupando lugares dirigentes ou na carreira técnica superior, o que é bem demonstrativo da evolução do número de mulheres no mercado de trabalho, não só em termos quantitativos mas também em condições de acesso a lugares de direcção e chefia. Parece no entanto evidente que estes números não reflectem o panorama geral do País, nomeadamente quando está em discussão o sector privado. Ai, ainda abundam situações de empresas que preterem as mulheres no preenchimento de postos de trabalho, ou que não lhes conferem os direitos previstos na legislação laboral.

O anterior Governo elaborou também um Plano Global para a Igualdade de Oportunidades que se traduz na adopção de algumas dezenas de medidas aplicáveis aos sectores público e privado, através das quais pretendeu conferir uma igualdade de tratamento entre homens e mulheres e, com a publicação do Decreto-Lei 194/96, veio estabelecer um regime mais favorável de protecção à maternidade.

Outra situação que reflecte a mentalidade da sociedade portuguesa face ao posicionamento da mulher no mercado de trabalho é bem visível através da análise

da publicidade, que se revela frequentemente machista e subalterniza o papel da mulher.

Se o produto ou serviço que promove tem como palco o local de trabalho, a mulher aparece, preferencialmente, como a secretária a servir um café ao patrão, ou a enfermeira que ajuda o médico. E se, por mero acaso, lhe é concedido o lugar de executiva, então a mulher aparece com uma postura elegante e irrepreensível, condição imprescindível para o seu sucesso na empresa.

Mas a publicidade que tem por palco o lar, também tem que se lhe diga...

Normalmente, enquanto o marido se recreia em momentos de ócio, a mulher faz as tarefas domésticas.

Ainda e sempre encarada como a "fada do lar", a mulher é alvo privilegiado da publicidade que, no entanto, reconhece que em virtude da sua dupla função de trabalhadora e doméstica, precisa de racionalizar esta última actividade em matéria de tempo e de rendimento.

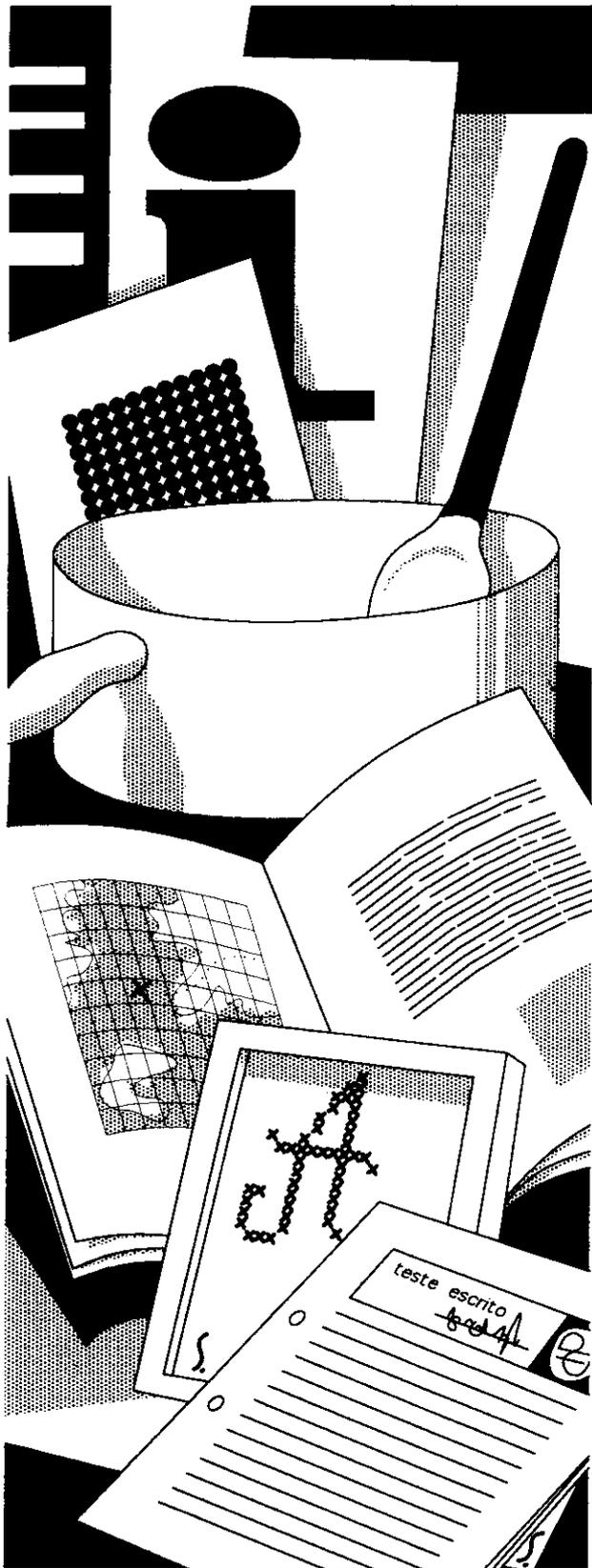
Nesses casos, há uma parafernália de electrodomésticos, detergentes e produtos alimentares que lhe facilitam as tarefas domésticas. Ou seja: os publicitários ainda continuam a ter como referência, na concepção dos seus *spots*, aquele quadro que nos anos 30 o Estado Novo colocou nas escolas portuguesas, onde o pai aparecia à cabeceira da mesa ladeado à direita pelos filhos e à esquerda pelas filhas. Adivinhem os leitores mais jovens: onde estava a mãe? De pé, com a terrina da sopa fumegante, servindo a família toda, evidentemente!

#### NOTAS

- (1) Filomena Mónica em "A situação social em Portugal 1960-1995"
- (2) *idem*, *ibidem*
- (3) *idem*, *ibidem*
- (4) *idem*, *ibidem*
- (5) *idem*, *ibidem*

# O Ponto

## Significados e Usos



ALICE CARDOSO

*Professora de Português e de Expressão e Comunicação  
nas Escolas Tecnológicas*

O desenvolvimento científico e tecnológico actual impõe que a essência dos vocábulos e expressões correntes absorva diariamente novos conceitos, usos e acepções. As línguas contemporâneas, porque são línguas vivas, comportam esse dinâmico fenómeno de recriação permanente da essência das palavras. Por tal motivo, compete a quem trabalha nos domínios da lexicologia o dever de pesquisar e transmitir o processo evolutivo das mesmas. Do vocábulo **ponto** e suas múltiplas aplicações vos deixamos aqui descontraído apontamento.



## PONTO, VOCABULÁRIO MULTIFACETADO!

Nunca os Romanos puderam imaginar, quando pronunciavam *punctu*, que esta curta palavrinha viria, vários séculos mais tarde, a fazer parte do léxico do Português, uma língua nova e viva que a cada passo viria a utilizar no seu linguajar vocábulos e expressões advindas do Latim! Mais: nunca também lhes passou pela cabeça que o seu banal *punctu* seria um alforge sem fundo de significantes múltiplos, aplicados às mais variadas profissões, actividades e contextos! É que o nosso **ponto** é, de facto, uma das palavras mais polivalentes do dicionário português! E não só do nosso, também do dicionário dos países de expressão portuguesa! Não estaríamos, pois, de bem connosco e com os outros, se a nossa falta de conhecimentos sobre o **ponto** fosse mais um dos nossos **pontos** fracos...

Vamos então conversar sobre o **ponto**, **ponto** fundamental na língua e nas linguagens dos Portugueses!

### ○ PONTO COM AGULHA

Para as bordadeiras e costureiras, o **ponto** é algo que está sempre em contínua actividade, nunca se assemelhando, pois, nem de longe nem de perto, ao **ponto** morto dos instrutores de automóveis. Significa, antes do mais, essa vulgaríssima coisa simples: uma picada, seguida de furo, que se faz num tecido, para passar o fio da costura ou bordado. Porém, mal seria das indústrias têxteis e de confecção e vestuário se o **ponto** das bordadeiras e costureiras se ficasse só por isto... Todas as profissões têm direito a uma tecnologia e terminologia específicas! Assim sendo, **ponto** também significa porção de linha entre dois furos. Pode ainda denominar a laçada, o nó que se borda: **ponto** aberto, **ponto** chão, **ponto** americano, **ponto** cheio, **ponto** de areia, **ponto** de bainha, **ponto** de cadeia, **ponto** de canutilho, **ponto** de cruz, **ponto** pé-de-flor, **ponto** de espinha, **ponto** de nó, **ponto** de sombra... **ponto** adiante, **ponto** atrás, **ponto** de alinhavo, **ponto** zigzague, **ponto** caseado, **ponto** de cerzir, **ponto** de remate... **pontos** com que se marcam as roupas... **pontos** que faltam para terminar o vestido...

Também as tricoteiras e rendeiras encarreiram no grupo dos utilizadores da agulha, tendo criado, para utilização própria, variados **pontos** de tecer: **ponto** de tricô, **ponto** simples, **ponto** de meia, **ponto** canelado,

**ponto** baixo, meio **ponto**, **ponto** duplo, **ponto** de aranha...

Todos estes **pontos** e tantos outros mais, trabalhados por mãos experientes, contribuem para que a tapeçaria, rendas e tecelagem sejam uma arte, para não falar já na confecção das roupas que vestimos: acompanhamos a moda e, nas ocasiões de festa, comparecemos todos de **ponto** em branco! E não nos esqueçamos que, como vamos calçados, também os nossos sapatos foram cozidos **ponto** por **ponto**!

### ○ PONTO DOS MATEMÁTICOS E DOS PROFESSORES

Nas Matemáticas, **ponto** já não é, não senhor, o acto de picar ou furar tecidos, ou o de tecer malhas e rendas. Tampouco é a pintinha com que se põem os **pontos** nos is, ou o **ponto** ínfimo que o lápis imprime no papel quando estamos distraídos! Também não é o pequeno **ponto** dos pintores, a mancha de cor com que pontilham, na tela, as coordenadas daquilo que vão pintar.

O **ponto** dos matemáticos, como as Matemáticas, tem muito mais que se lhe diga! Sendo uma configuração geométrica sem dimensão, assume-se pomposamente como o elemento com que se definem axiomáticamente as propriedades de um espaço. E não faltam **pontos**, muitos **pontos** nas Matemáticas! Para os mais variados fins e querendo significar os mais díspares significantes: **ponto** geométrico, **ponto** infinito, **ponto** de simetria, **ponto** de intersecção, **ponto** limite, **ponto** anguloso, **ponto** cuspidal, **ponto** de descontinuidade, **ponto** de fuga, **ponto** de inflexão, **ponto** de osculação, **ponto** de reversão, **ponto** impróprio, **ponto** interior, **ponto** inverso, **ponto** isolado, **ponto** ordinário, **ponto** regular, **ponto** singular, **ponto** imaginário...

Como acabam de verificar — e não mencionámos todos! — os **pontos** dos matemáticos não são, realmente, brincadeira nenhuma! É caso para pensarmos se não terá vindo daí a ameaça do **ponto** com que os professores sacodem periodicamente o **ponto** de inércia ou o **ponto** de repouso dos alunos, em tudo quanto seja avaliação intercalar ou final! Aliás, se há quem saiba lidar com os **pontos** são justamente os professores: entre os muitos **pontos** que constam das matérias, somam e tiram **pontos** como ninguém! Na nossa opinião, o **ponto** já é, por si só, uma laboriosa ciência, testada e comprovada. Que o digam os complexos enunciados dos **pontos** de Físico-Química! **Ponto** fixo, **ponto** de transição, **ponto** de

cedência, **ponto** de apoio, **ponto** crítico, **ponto** triplo, **ponto** de ebulição, **ponto** de congelação, **ponto** de cristalização, **ponto** de fluidez, **ponto** de fusão, **ponto** de orvalho, **ponto** de solidificação, **ponto** de vaporização...

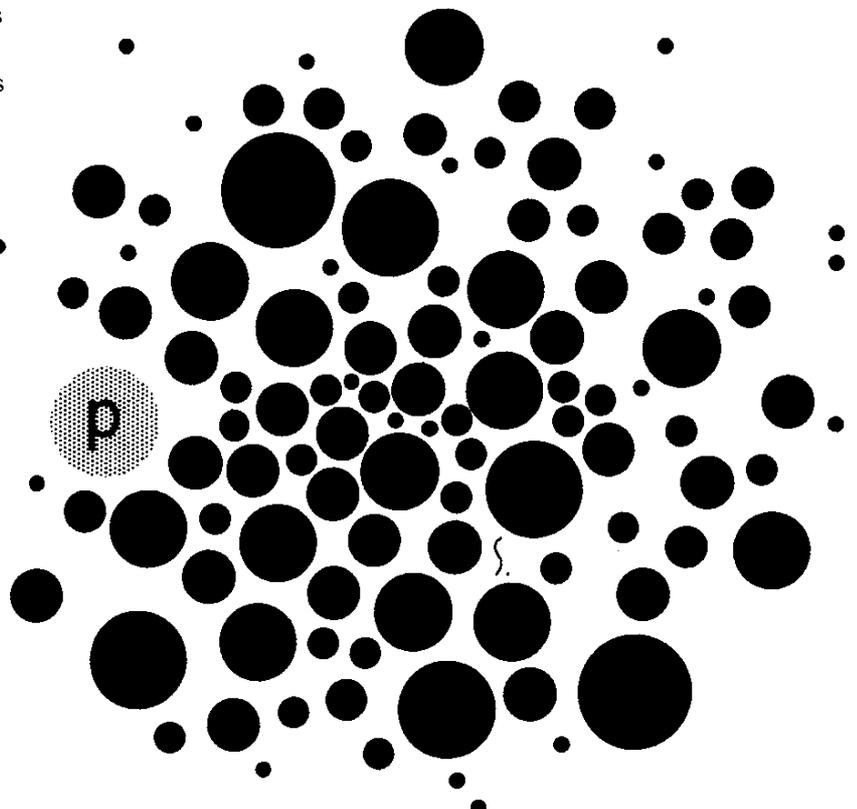
Os **pontos** são igualmente meninos queridos dos professores de Geografia, que nunca deixam de baralhar os alunos, sobretudo quando estes não têm **pontos** de referência sobre as matérias em exame: Quais são os **pontos** cardeais? Na rosa-dos-ventos, o que é um **ponto** colateral? Neste momento, estamos no **ponto** solsticial ou no **ponto** equinocial? O que é **ponto** vernal? O que é o **ponto** estacionário de um planeta? Ou então: Em que **ponto** do mapa-mundo fica a península de Iucatão? Qual é o **ponto** culminante do Brasil? É caso para dizer que, com tanto **ponto**, os coitados dos alunos ficam mesmo em **ponto** de rebuçado!

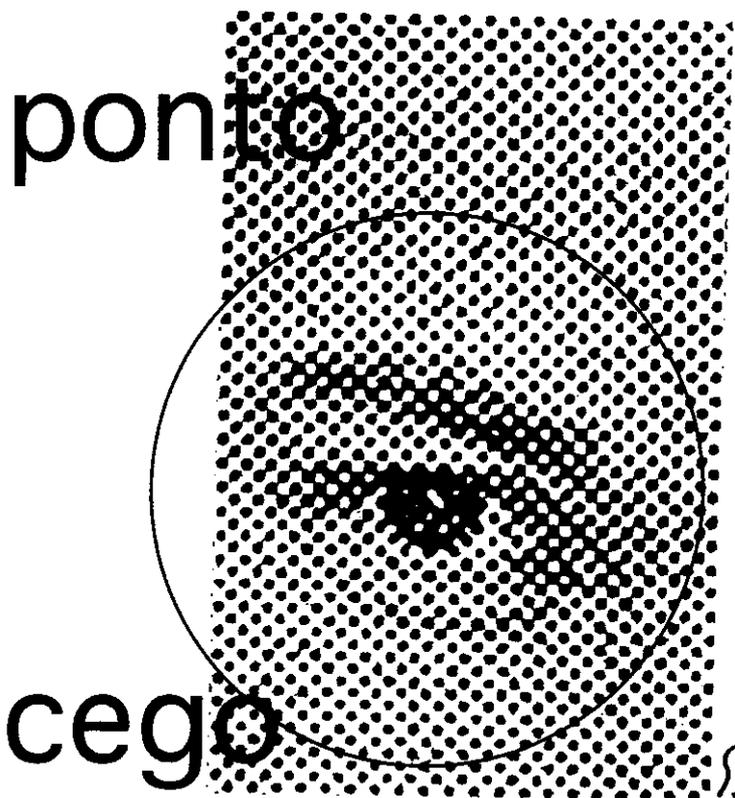
## ○ PONTO DAS MEDICINAS

No nosso **ponto** de vista, nestas coisas de **pontos**, já que outras profissões os têm, por que não deveriam os médicos e para-médicos também tê-los? Por isso mesmo, os cirurgiões tratam de nos cozer com **pontos** quando somos operados: **pontos** naturais, **pontos** falsos... **Pontos** que nos provocam **pontos** de dor! Quando estamos em baixo de forma, as vitaminas restituem ao nosso metabolismo o **ponto** de equilíbrio. Os dermatologistas tratam os **pontos** vermelhos provocados pelas alergias, e receitam pomadas para as borbulhas e os **pontos** negros da puberdade — às vezes sem grandes resultados porque os jovens, às voltas com as erupções de pele, nunca deixam de espremer os **pontos** encravados! Queixamo-nos aos otorrinolaringologistas dos **pontos** brancos que temos na garganta. Quando estamos cansados e começamos a ver **pontos** brilhantes à nossa frente, achamos que chegámos ao **ponto** de ruptura e resolvemos fazer um **ponto** de situação: exames gerais de observação. É **ponto** assente que os exames que os oftalmologistas e ópticos nos fazem à vista podem melhorar a nossa visão: conhecem bem o **ponto** cego da retina e, antes de nos receitarem óculos, sempre nos mandam ver letras e **pontos** de vários tamanhos.

## ○ PONTO DA CULINÁRIA

Vamos ao **ponto**: o que seria da culinária sem o **ponto**? É certo que, no seio das famílias, nem sempre o relacionamento entre pais e filhos atinge um **ponto** de contacto ideal de comunicação. Também é verdade que os casais, se não se entendem, é porque não sabem dar **pontos** na língua, não chegando a consenso sobre os **pontos** em discussão. Não faltam **pontos** de ataque e as vozes sobem de **ponto**, acabando as pessoas por criar no casamento **pontos** de perfuração até chegarem ao **ponto** de divórcio. Mas, independentemente de tudo isto, as donas de casa continuam a ser **pontos** de apoio nos lares e, em cada dia, são chamadas a preparar as refeições familiares: nunca podem entregar os **pontos**. As refeições são, para as mães de família, um **ponto** de honra: exigem ingredientes e implicam rituais, cumpridos **ponto** por **ponto**. Tomemos como **ponto** de partida o nosso bem português arroz malandrino: só é bom se estiver no **ponto**. Só se deitam os grelos na panela quando a água estiver a ferver no **ponto**. Os cozinhados não ficam saborosos se chegarem ao **ponto** de esturro. E quem não gosta de compotas e geleias, doces e pudins? Parecendo que não, têm muito a ver com o **ponto**! **Ponto** de espadana, **ponto** de cabelo, **ponto** pérola, **ponto** granulado, **ponto** de estrada, **ponto** de caixa, **ponto** de bala...





## TODAS AS ACTIVIDADES E PROFISSÕES TÊM DIREITO AO SEU PONTO!

Todos contamos histórias uns aos outros: quem conta um conto acrescenta um **ponto**. Que o digam as proezas dos pescadores de fins-de-semana! Por falar em fins-de-semana: a jardinagem é uma actividade de lazer que predispõe bem — serve de **ponto** de descontração. Sem luvas, ai das mãos quando se podam as roseiras: os espinhos deixam-nos a pele toda eriçada de **pontos** escuros!

Quando estamos de férias, com tantos **pontos** de passagem e tendo cada um de nós os seus próprios centros de interesse para explorar, combinamos todos reunir-nos num **ponto** central, para não nos perdermos. Se jogamos ao dominó ou às cartas, cada uma das pintas das faces dos dados e das cartas de jogar vale um **ponto**. Se jogamos ao bingo ou ao bacará, marcamos ou perdemos **pontos**. Jogam-se as partidas de bilhar e de xadrez em **pontos**.

Nos campeonatos de futebol, as equipas somam e perdem **pontos**. Nos campeonatos de tiro ao alvo, os concorrentes têm em conta o **ponto** de mira das suas armas, o **ponto** de impacto da bala, o **ponto** de queda do projectil. Nos jogos olímpicos, as medalhas de ouro batem aos **pontos** todos os outros atletas.

Quem joga na bolsa, investe, até certo **ponto**, as suas economias. Mas aí é que bate o **ponto**! As acções podem subir ou descer **pontos**.

As estações de rádio, as antenas de televisão e as empresas de telecomunicações procuram servir bem os seus clientes e investem na criação de **pontos** de emissão.

O teatro é uma arte desenvolvida em contacto directo com o público. O **ponto** é que os actores não se esqueçam das deixas: sempre podem socorrer-se do **ponto** que, longe das vistas dos espectadores, trabalha dentro da caixa de **ponto**.

Todos gostamos de música. Porém, nem todos sabemos que os regentes das orquestras orientam o timbre elevado ou baixo dos instrumentos e das vozes segundo figuras musicais que, nas pautas, são marcadas com **pontos** de aumento ou de diminuição.

Os marinheiros conhecem bem o que é latitude e longitude: sempre sabem em que **ponto** do mar alto a sua embarcação vai a navegar. Para certas actividades de pesca, os pescadores, antes de lançarem as redes, procuram o **ponto** da superfície do mar em que é nula a oscilação da maré.

O conforto das nossas casas passa por uma instalação eléctrica bem feita em paredes sem humidades: gastamos o nosso tempo e dinheiro em obras sucessivas se os electricistas não colocarem **pontos** de luz e **pontos** de tomada nas paredes, e se os construtores civis não tiverem em conta a inclinação dos **pontos** de telhado. Como todos gostamos de ter no nosso lar peças de decoração bonitas, sempre nos calha uma peça ou outra mais rara, herdada dos avós: se por acaso se parte, os restauradores de faiança antiga fixam os pedaços partidos com **pontos** de metal. As jóias sempre foram e continuam a ser acessórios de luxo e caros. As jóias fabricadas com diamantes são das mais complexas de serem trabalhadas: no fundo de cada diamante há um **ponto**, a partir do qual os lapidadores guiam a lapidação na direcção das diversas facetas.

As vias de comunicação são necessárias à circulação de pessoas, produtos, bens e serviços. Mas, previamente à construção de estradas, pontes, túneis e viadutos, estudam-se determinados pontos: os **pontos** de passagem obrigatória pelas localidades.

Os editores, antes de lançarem as edições, dão a corrigir os originais: as provas tipográficas são corrigidas por especialistas que utilizam **pontos** tipográficos.

A informática faz parte da civilização actual: os informáticos testam as áreas alternativas de

processamento pelos **pontos** de ramificação. E, na Internet, sempre encontramos uns grandes **pontos** cibernautas que nos contam anedotas e histórias divertidas!

O **ponto**, não há dúvida, continua na moda! Já nos preocupamos a sério com as questões de segurança e ecológicas: nos automóveis, o **ponto** de ignição regista as temperaturas dos vapores emitidos pelos combustíveis líquidos. E as localidades andam mais limpas: até já têm **ecoponto**!

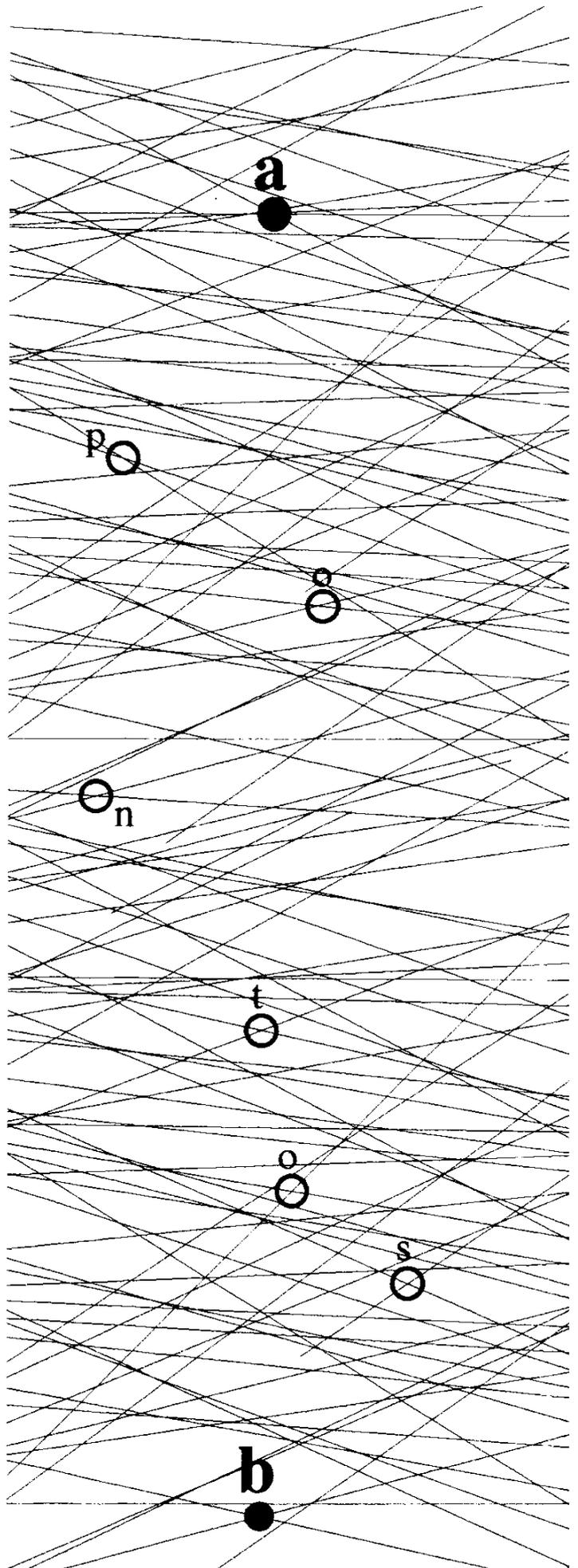
## ○ TRABALHO TAMBÉM REQUER PONTO!

Nas empresas e organismos convém chegar em **ponto** ao serviço. Como há que controlar a assiduidade, lá estão o livro de **ponto**, o relógio de **ponto**. No entanto, às vezes, esquecemo-nos de picar o **ponto**. Porém, nem todos os serviços têm **ponto**: assinar ou picar o **ponto** é facultativo. Mas, em vésperas de feriados, o costume é haver tolerância de **ponto**. Em concursos, todos os **pontos** obtidos pelos candidatos são tidos em conta para efeitos de apreciação final. As chefias costumam passar pelo nosso gabinete para nos perguntarem em que **ponto** está o nosso trabalho: o **ponto** é que realizemos as nossas tarefas em tempo expedito e bem. E, quando as coisas não correm pelo melhor, não faltam reuniões de Comissões de Trabalhadores para tentarem pôr um **ponto** de ordem nas controvérsias!

Iríamos então pôr um **ponto** no assunto. Não teremos chegado ao **ponto** de vos enfasiar com todas as inúmeras contextualizações práticas do **ponto**, pois não? Não pensem que as esgotámos todas: seria por demais exaustivo! O nosso **ponto** de partida foi o prazer de estarmos um pouco na vossa companhia. Esperamos que tenham gostado: nestas questões de **pontos**, não damos **ponto** sem nó. E não esqueçam! Para que este apontamento tenha sido escrito, foram precisos muitos, muitos **pontos**: **ponto** e vírgula, **ponto** de exclamação, **ponto** de interrogação, dois **pontos**, **pontos** reticências. Já agora, **ponto** final.

### ● REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FERREIRA**, Aurélio Buarque de Holanda, *Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa*, Editora Nova Fronteira, Rio de Janeiro, 1999.
- MACHADO**, José Pedro, *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*, Publicações Alfa, Lisboa, 1991.





# Convite do leitor

•  
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

*Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

○

*A expressão “convite” provocará decerto no espírito dos leitores impressões que não vamos dizer que serão de total espanto, mas que certamente serão de curiosidade. Convite porquê? Convite para quê? — interrogar-se-á. Há que explicar.*

*Tem o leitor entre mãos não só mais um número da Dirigir, mas este revestindo o simbolismo especial de ser o primeiro do novo ano. Ora, uma revista, é sempre importante referi-lo, quere-se viva. É esse o propósito da Dirigir, propósito esse renovado em cada número e por maioria de razão quando, o início de outro ano, nos oferece o ensejo de começar de novo.*

## SE TEM UM TRABALHO INTERESSANTE, DIGA-NOS

Revista viva quer dizer revista atenta, perscrutadora das grandes tendências que marcam a evolução da sociedade dos nossos dias: desde as questões fundamentais da economia às rupturas do progresso, passando pela difusão dos saberes e das técnicas nos domínios que relevam da sua esfera de interesses. Enquanto elementos matriciais, enformadores da sociedade quer na sua dimensão material (nível e qualidade de vida) quer na sua dimensão intangível (valores culturais, hábitos, etc.), são assuntos que a todos interessa conhecer, dos quais, por isso mesmo, uma revista que se quer viva não se pode alhear.

Poderá parecer um propósito ambicioso, porventura quixotesco, esse de divulgar os fenómenos balizadores da economia e da sociedade, em moldes acessíveis, nas páginas da *Dirigir*. Objectivo ambicioso talvez seja, mas esse é por assim dizer o nosso desafio. Quixotesco é que não. “Nenhuma física pode ser boa se não puder ser explicada a uma empregada de bar.” Isto foi dito por Rutherford<sup>(1)</sup>, e nós estamos com ele.

Ora bem, Portugal, o Mundo, vive momentos de grande mutação. Vivem-se desafios simultaneamente difíceis e estimulantes, envolvendo múltiplos riscos e incertezas mas também raras oportunidades. A internacionalização ao nível dos mercados, da produção e dos capitais, vem constituindo um movimento continuado e sempre mais forte. A economia mundial experimenta nas últimas décadas um profundo processo de mutação tecnológica, arrastando consigo importantes discontinuidades, nomeadamente a nível do mercado de trabalho.

Desenvolvidas nos chamados sectores de ponta, as novas tecnologias alastram por todos os sectores, invadindo as próprias actividades tradicionais. O carácter revolucionário das novas tecnologias reside precisamente na universalidade das suas aplicações e nas alterações profundas induzidas nos modos de produzir e de vender. Diz-se que já não há sectores tradicionais mas modos tradicionais (antiquados) de produzir.

Alteram-se os processos de trabalho, alteram-se as profissões, alteram-se os próprios hábitos, mesmos os mais arraigados. O ritmo rápido da divulgação das maquinetas electrónicas é disso, aliás, um exemplo flagrante. À nossa volta miúdos que ainda não sabem ler brincam com jogos de computador. Trabalhadores da construção civil usam telemóveis com destreza.

Merceeiros iletrados manejam caixas registadoras com

códigos de barras. Eu próprio, apesar de conservador, noto que essas utilidades se foram acumulando à minha volta. Resisto ao telemóvel, mas tenho em casa um telefone sem fios, dialogo com máquinas automáticas que me dão dinheiro, percorro de comando em punho os meus cinquenta canais de televisão, uso fax e inicio-me na Internet atraído pela promessa do Mundo *on-line*. Entretanto, no meio disto tudo, parece que as coisas se hão-de partir. O pequeno comércio reclama contra os hipermercados. Os agricultores insurgem-se contra os Espanhóis. Os operários tipo fato-macaco cedem lugar, no mercado de emprego, aos *robots* japoneses. São as vítimas da modernização. Eu próprio me sinto culpado. Suspeito que com o Windows 95 em que escrevo estas linhas estarei a roubar trabalho a uma dactilógrafa. Mas se alguém vier cá com o intuito de me privar dele, aviso já que não consentirei. O mais que posso fazer é dar em troca a minha bela caneta *Parker*, arrumada numa gaveta, em memória de tempos e modos de escrita já passados. Quere-se melhor prova de que estamos numa encruzilhada da História?

É sobretudo nos domínios do trabalho e do emprego que parecem verificar-se as maiores discontinuidades, ou pelo menos os sectores onde os efeitos parecem projectar-se de forma mais sensível. A ascensão de uma nova “classe” de trabalhadores, a suceder ao trabalhador industrial, este que por sua vez já havia sucedido ao trabalhador agrícola, é apontada por todos como facto consumado. O grupo profissional que agora está a emergir são os “trabalhadores do conhecimento” e dos serviços.

No que respeita às empresas, sobrevivem as que se modernizam, as que melhoram a qualidade dos produtos, as que arriscam inovar, as que apostam em constante aperfeiçoamento das técnicas produtivas e de gestão. No que se refere ao emprego também se verifica este inevitável percurso. Os novos empregos — o “trabalho do conhecimento” e uma boa parte do trabalho dos serviços — não se baseia na experiência como o trabalho tradicional sempre se baseou. Baseia-se na aprendizagem. Para lá chegar é preciso uma aprendizagem formal ou pelo menos um treino formal. Daí o importante papel da formação contínua, tanto para a eficiência das organizações como para o acesso e para a manutenção dos postos de trabalho. Cada vez mais uma pessoa educada será alguém que aprendeu a aprender e que continua a aprender ao longo de toda a vida.

Foi referido de início que uma revista quere-se viva, quere-se atenta à realidade que a cerca. Mas viva também implica interactividade com os leitores. O relato, o

comentário, a participação, enfim, o diálogo com aqueles próprios a quem a revista é dirigida, são em si mesmo um valioso factor informativo e pedagógico, um elemento “vivificador” susceptível de interessar a todos os que possam eleger esta publicação como um instrumento regular de informação e consulta.

Em apoio da filosofia em que assenta o relacionamento da *Dirigir* com os leitores, em abono do carácter multifacetado que ressalta das preocupações de uma revista dita técnica, justifica-se um pensamento: “O homem é um ser genérico, um ser solidário, que descobre uma grande parte da sua felicidade nas relações com os outros. Longe de se encarar tudo através da economia, sabe-se que o problema em questão, é o do homem, dos seus sonhos, obras, descendência, da sua relação com o que o transcende.”<sup>(2)</sup> É, pois, no quadro das mutações que se vêm registando no mercado de trabalho, catalizadas pelas novas tecnologias, implicando designadamente o aparecimento de novas profissões, novas actividades, novas funções, ou simplesmente novas formas de executar determinadas tarefas que surge a ideia, acarinhada pelo Conselho Editorial da *Dirigir*, de dar, sobre matéria tão curiosa e actual, a palavra ao leitor. E cumpre-se assim, da melhor maneira — digo eu — o duplo objectivo de uma revista viva — porque aberta aos problemas actuais —, e interactiva — porque dialogante com os seus leitores. Enfim, explicada que está a primeira das questões iniciais deste artigo: convite porquê, passemos então à segunda: convite para quê.

O convite é para o seguinte: **Se o leitor — você mesmo que agora nos lê — exerce uma nova profissão ou de algum modo desenvolve o seu trabalho aplicando novas tecnologias, se acha interessante o que faz, escreva-nos e diga-nos (três folhas A4, no máximo) em que consiste o seu trabalho, o que é que faz e porque é que gosta dele.**

É propósito da *Dirigir* publicar nas suas páginas, na íntegra ou em extratos, as respostas recebidas consideradas como mais interessantes.

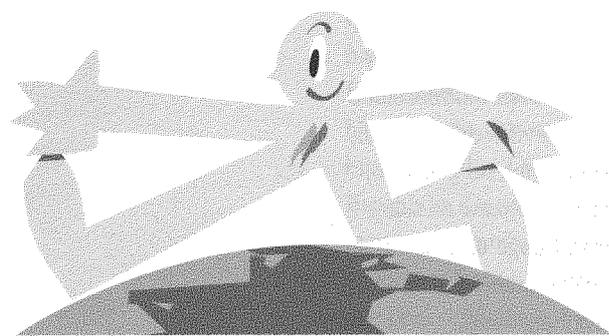
Eis, pois, o convite que, em nome do Conselho Editorial, tenho o prazer de lhe dirigir. Tem a palavra o leitor.



## NOTAS

(1) Citado em *A Era Extremos*, Eric Hobsbawm, Editorial Presença, 1994.

(2) *Inovar e Dependere*, Edith Craisson, Temas e Debates, 1999.



LISBOA

2000

11 A 17 DE JUNHO DE 2000  
FIL — PARQUE DAS NAÇÕES

A poucos meses de realização deste mega-evento sobre Formação Profissional, na nova FIL, no Parque das Nações, prefilam-se diversas actividades e expositores que farão deste evento o maior de sempre sobre esta temática.

Os cerca de **150 000 visitantes** esperados, essencialmente jovens, das escolas e de centros de formação, além de professores, técnicos, consultores e público diverso, poderão durante seis dias apreciar:

## *Concurso Nacional de Formação Profissional*

A poucos meses de realização deste mega-evento sobre Formação Profissional, na nova FIL, no Parque das Nações, prefilam-se diversas actividades e expositores que farão deste evento o maior de sempre sobre esta temática.

Ocupando o pavilhão 4 da FIL, de 12 a 15 de Junho, estão 23 profissões a concurso, 3 dos quais em demonstração. Os melhores concorrentes serão os representantes portugueses no 36.º Concurso Internacional de Formação Profissional que decorrerá em Seoul - Coreia do Sul em Setembro de 2001 (<http://36seoul.kmanet.or.kr>). O número de concorrentes será cerca de 250, participando também cerca de 40 concorrentes (a título de demonstração) de alguns países da International Vocational Training Organisation (IVTO).

## *Feira Nacional de Orientação Escolar e Profissional*

Ocupando todo o pavilhão 3 da FIL, de **12 a 17 de Junho**, está dividida em três eixos de intervenção: **Orientação Profissional, Formação Profissional** (inserida no sistema de ensino e no mercado de trabalho) e **Mundo do Trabalho**.

É um **espaço interactivo**, com **nove ambientes profissionais**, abordados de forma polivalente, integrando, entre outros, os seguintes aspectos:

- Apresentação de actividades representativas de profissões.
- Mostra ao vivo das profissões.
- *Ateliers* de experimentação/acção e utilização directa pelos jovens.
- Espaços de sensibilização à evolução das profissões.
- Oficinas de desenvolvimento da pesquisa activa de informação, sobre a oferta formativa e educativa.
- Espaço integrador do processo de exploração vocacional.

Além dos expositores institucionais, conta com a participação de entidades e/ou empresas relacionadas com os diversos sectores da formação e orientação profissional, nacionais e estrangeiras.

## *Seminário Mundial sobre Formação Profissional*

A realizar no novo Centro de Reuniões da FIL, dias 16 e 17 de Junho, está subordinado ao tema “Formações Abertas e a Distância”, com três subtemas:

1. Formação Flexível: As Estratégias, os Métodos e os Instrumentos.
2. Formação à Distância: Metodologias de Sucesso.
3. Formação Assistida por Multimédia.

O número de participantes e a qualidade dos conferencistas abre perspectivas mais que suficientes para o êxito deste evento.

## *Aldeia Internacional de Formação Profissional*

Ocupando uma parte do pavilhão 3, conta com a presença dos 34 países da IVTO, que vão expor e demonstrar os seus respectivos sistemas de educação/formação. O **Brasil** já confirmou a presença com uma demonstração em **Mecatrónica** (Robótica e Linha CIM). A **Coreia do Sul** apresentará uma demonstração das profissões tradicionais: confecção dos trajes tradicionais — Najonchilki. O **Japão** trará uma demonstração de **Cozinha** e a Holanda na área do *catering* e **Mesa e Bar**. A **Austrália** trará uma demonstração do QUICK-HUT — uma novo **sistema de construção de casas temporárias** para zonas afectadas por cataclismos ou guerra. Este sistema já foi utilizado no Kosovo e em Timor Loro Sae e caracteriza-se pelo trabalho de equipa entre vários profissionais — Alvenaria, Azulejaria, Electricidade, etc. —, permitindo construir uma casa em apenas 24 horas. Outras

entidades nacionais e estrangeiras divulgam as suas actividades, como é o caso da SKILLS EUROPE, CEDEFOP e OIT, entre outros.

## *Mostra Gastronómica*

Situa-se numa parte do pavilhão 3 e, além das 11 regiões gastronómicas portuguesas, conta com a participação de vários países a divulgar a diversidade gastronómica. Diariamente podem-se apreciar os pratos típicos de diferentes países.

## *Zona de Animação*

Um palco interior, no pavilhão 3, trará todos os dias, e permanentemente, **espectáculos** diversos, desde o teatro, a dança e os **desportos radicais** até às *performances* de escolas de música e, como não podia deixar de ser, as bandas mais populares e conhecidas pelos jovens.

A duração média da visita, sugerida por forma a se obter uma visão global e das zonas de maior interesse, é de um dia. Esperam-se mais visitantes no dia 13 de Junho, devido ao facto de ser feriado no concelho de Lisboa, e no dia 17 de Junho — sábado. As portas estão abertas das 9.30 às 18.00h.

Um dia agradável para passar no Parque das Nações.

Contactos:

Eng.º Miguel Santos  
IEFP  
Estrutura de Projecto LISBOA 2000  
R. de Xabregas, 52-1.º  
1949-003 Lisboa  
Portugal  
Tel.: +351-21-868 29 67  
Fax: +351-21-868 67 18  
e-mail: nop46504@mail.telepac.pt

## Teletrabalho em Portugal

DIFUSÃO E CONDICIONANTES



Obra original que procura apresentar a temática do teletrabalho no contexto português. Este surge como uma nova forma de organização do trabalho, que vem redesenhar as estruturas das organizações tradicionais e centralizadas.

Vem, assim, reforçar e acelerar as mudanças no mundo do

trabalho em sociedade de informação, na qual a qualidade e a velocidade da informação são factores-chave para a competitividade.

Este livro procura fazer uma análise em relação aos factores que poderão estar a condicionar a disseminação do teletrabalho em Portugal, nas dimensões tecnológica, organizacional e jurídico-laboral.

A obra inclui, ainda, os resultados de um estudo realizado junto de empresas portuguesas e destina-se a gestores, gestores e técnicos de Recursos Humanos, sociólogos e a todos os que estejam abertos às mudanças que vão ocorrendo no mundo do trabalho e da sociedade em geral.

Ficha Técnica

**Título:** *Teletrabalho em Portugal: Difusão e Condicionantes*

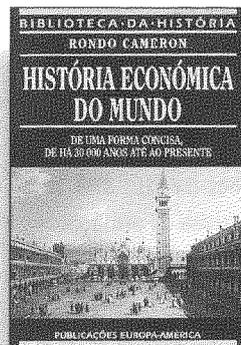
**Autora:** Maria José Sousa

**Editora:** Lidel

**Colecções:** FCA

À Venda nas Livrarias

## História Económica do Mundo



Porque são algumas nações ricas e outras pobres? Esta questão aparentemente simples vai ao âmago de um dos mais prementes problemas contemporâneos mundiais, o do desenvolvimento económico desigual.

Há varias abordagens ao estudo do desenvolvimento

económico e a abordagem histórica utilizada neste livro não pretende criar uma teoria geral e universalmente aplicável do desenvolvimento económico, é uma análise com abundantes dados sociais, económicos e demográficos, resultando uma obra de referência, enriquecedora e documentada. A linguagem acessível e os numerosos esquemas e mapas facilitam ainda mais a sua consulta e manuseamento.

Este trabalho de Rondo Cameron constitui a súpula ideal da evolução da relação da Humanidade através dos tempos, com as matérias-primas, as tecnologias, o imperialismo económico de regiões e nações e a mundialização das economias.

Ficha Técnica

**Título:** *História Económica do Mundo*

**Autor:** Rondo Cameron

**Editora:** Publicações Europa-América

**Colecções:** Biblioteca da História

À Venda nas Livrarias

## Organização e Gestão da Manutenção



O objectivo deste livro é dar uma panorâmica geral dos princípios e bases da organização e da gestão da função manutenção nas empresas, a estratégia e as alternativas de políticas, modelos e técnicas disponíveis e os instrumentos de controlo de custos directos, indirectos e de posse dos *stocks* numa

perspectiva de optimização do ciclo de vida dos equipamentos.

O livro descreve o tipo de instrumentos e acordos de gestão a estabelecer para promover uma saudável e dinamizadora relação “cliente-fornecedor” entre as funções manutenção e produção dentro da empresa. Esta obra dedica ainda atenção aos recursos humanos e à qualidade em manutenção, às técnicas do estado de fiabilidade e manutibilidade e às empresas de prestação de serviços de manutenção.

### Ficha Técnica

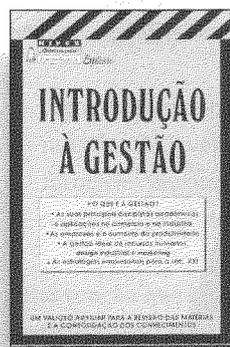
**Título:** *Organização e Gestão da Manutenção*

**Autor:** Carlos Varela Pinto

**Editora:** Monitor

À Venda nas Livrarias

## Introdução à Gestão



Esta obra é um valioso auxiliar para revisão das matérias e consolidação dos conhecimentos. Explica de uma forma simples o que é a Gestão, as suas principais disciplinas académicas e aplicações no comércio e na indústria, as empresas e o aumento da produtividade, a gestão ideal de recursos

humanos, *design* industrial e marketing, as estratégias empresariais para o século XXI.

A exposição clara, concisa, de leitura acessível, enriquecida com esquemas e gráficos esclarecedores, transforma este livro numa vantagem para os alunos, numa ajuda ao trabalho do professor e um auxiliar precioso para todos os interessados nesta matéria.

### Ficha Técnica

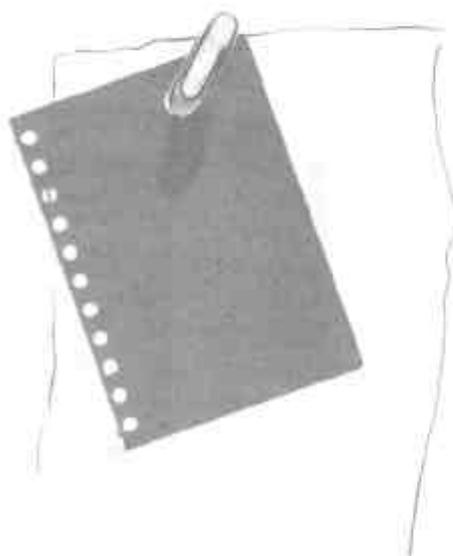
**Título:** *Introdução à Gestão*

**Autor:** Vários (ERFI)

**Editora:** Publicações Europa-América

**Colecções:** Hiper apontamentos Europa-América Explicam

À Venda nas Livrarias



# Programa Constelação

## Integração Socio-Profissional de Pessoas com Deficiência

### I. ENQUADRAMENTO

O Governo português, no cumprimento da estratégia europeia para o emprego, elaborou o Plano Nacional de Emprego (1998-2002) que integra uma directriz específica para as pessoas com deficiência num dos seus quatro pilares estruturantes, a Directriz 9 — Promover um Mercado de Trabalho Aberto a Todos, do pilar I — Melhorar a Empregabilidade.

Por outro lado, foi criada uma linha de acção específica para a integração socio-profissional de pessoas com deficiência, no âmbito do QCA III, no Programa de Apoio à Formação Profissional, Emprego e Desenvolvimento Social — Subprograma 4, medida 4.2 — Mercado de Trabalho Aberto a Todos.

O Ministério do Trabalho e da Solidariedade, através do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), que assegura a promoção das políticas de emprego e formação profissional definidas e aprovadas pelo Governo para os cidadãos com deficiência, tem procurado implementar um Sistema de Reabilitação Profissional, com base no Decreto-Lei n.º 247/89, que visa aprofundar e desenvolver, através da criação de um conjunto integrado de metodologias, instrumentos técnicos e de respostas diferenciadas, bem como do apoio à qualificação dos recursos humanos, e do financiamento de infra-estruturas, ajustados às diferentes necessidades das pessoas com deficiência.

### II. FINALIDADE

**Habilitar** as pessoas com deficiência **com competências pessoais e profissionais** que reforcem as suas condições de empregabilidade e **promover a sua integração socio-profissional**, de modo a **garantir a paridade de estatutos e uma efectividade igualdade de oportunidades** na participação social.

### III. OBJECTIVOS

- Assegurar o apoio técnico e financeiro ao desenvolvimento de **acções de avaliação/orientação, formação profissional e readaptação ao trabalho**, a

serem desenvolvidas por entidades de reabilitação, devidamente credenciadas para o efeito.

- Promover a acessibilidade e o desenvolvimento de **acções de qualificação profissional nos centros de formação profissional de gestão directa e participada do IEFP**, através de projectos inovadores de formação integrada, mediante a aplicação experimental de curricula adaptados às características deste público-alvo.
- Apoiar o **acesso e manutenção das pessoas com deficiência no emprego** em mercado normal de trabalho, através da concessão de incentivos à contratação às entidades empregadoras e à instalação por conta própria.
- Desenvolver mecanismos de **acompanhamento pós-colocação e apoio ao emprego** das pessoas com deficiência que encontrem maiores dificuldades no seu processo de integração profissional.
- Estruturar uma **rede de centros de recursos locais e especializados de reabilitação profissional**, credenciados para intervir junto das pessoas com deficiência, de suporte ao atendimento pelos serviços públicos de emprego e de apoio às entidades empregadoras.
- Desenvolver as **competências e conhecimentos dos recursos humanos** envolvidos no processo de reabilitação profissional.

#### IV. MODALIDADES DE INTERVENÇÃO

Neste programa incluem-se todas as intervenções que permitam aumentar a empregabilidade e melhorar as condições de (re)integração socio-profissional das pessoas com deficiência, sistematizadas em três grandes grupos:

##### **Intervenções que incidem ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa com deficiência:**

- preparação pré-profissional;
- informação, avaliação e orientação profissional;
- formação profissional;
- readaptação ao trabalho.

##### **Intervenção que incide ao nível da integração no mercado de trabalho da pessoa com deficiência:**

- apoio à colocação e incentivos à contratação;
- apoios à instalação por conta própria;
- emprego protegido;
- desenvolvimento de projectos inovadores e operações integradas de emprego.

##### **Intervenções de carácter estruturante e complementar do processo de integração profissional:**

- estruturação de uma rede de centros de recursos de apoio à intervenção dos serviços públicos de emprego;
- financiamento de ajudas técnicas;
- desenvolvimento de recursos humanos que intervêm na área da reabilitação profissional;
- informação/sensibilização das entidades empregadoras e da comunidade em geral;
- adaptação dos sistemas de informação e comunicação às características das pessoas com deficiências;
- apoio às infra-estruturas e equipamentos.

##### **No âmbito do Plano Nacional de Emprego, para além da rentabilização dos instrumentos já existentes, foram**

**criados novos instrumentos facilitadores da integração socio-profissional das pessoas com deficiências, como:**

- a criação do regime de emprego apoiado em mercado normal de trabalho,
- a criação do regime de apoio à colocação e acompanhamento pós-colocação;
- a criação de um sistema de apoio ao teletrabalho e à criação de uma bolsa de emprego para teletrabalhadores;
- a majoração sistemática nos apoios no âmbito dos programas de emprego.

## V. DESTINATÁRIOS

As acções financiáveis para o ano 2000 pelo IEFP através das diferentes medidas que se inserem no Programa Constelação têm por objectivo abranger cerca **de 10 740 pessoas com deficiência, 330 técnicos e outros profissionais** que intervenham directa ou indirectamente no processo de reabilitação profissional, bem como a comunidade em geral.

## VI. BENEFICIÁRIOS

Podem candidatar-se aos apoios concedidos pelo IEFP, através das diferentes medidas que se inserem no Programa de Integração Socio-Profissional de Pessoas com deficiência:

- pessoas singulares;
- pessoas colectivas de direito privado com e sem fins lucrativos;
- pessoas colectivas de direito público da Administração central, regional e local, incluindo institutos públicos.

## VII. IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

A gestão global e acompanhamento do programa será assegurada pelo IEFP, através da actuação conjunta das suas unidades orgânicas e centros de responsabilidade com implementação ao nível central, regional e local.

O acesso às diversas medidas, projectos e acções, será concretizado mediante os dispositivos legais em vigor e já em aplicação e respectivos formulários de candidatura disponíveis nos serviços competentes do IEFP.

O apoio técnico e financeiro às entidades privadas de reabilitação para a realização de acções específicas de formação para as pessoas com deficiência, será efectuado através de apresentação de candidaturas no Centro de Emprego mediante um regulamento de acesso e formulários específicos.

As candidaturas deverão ser apresentadas entre 8 e 31 de Março, mediante apresentação dos Formulários devidamente preenchidos que estarão disponíveis, em suporte informático, nos Centros de Emprego e na página do IEFP da Internet ([www.iefp.pt](http://www.iefp.pt))

### ● NOTAS

Para mais informações contactar os Serviços do IEFP: Departamento de Emprego (Núcleo de Reabilitação); Delegações Regionais e Centros de Emprego.

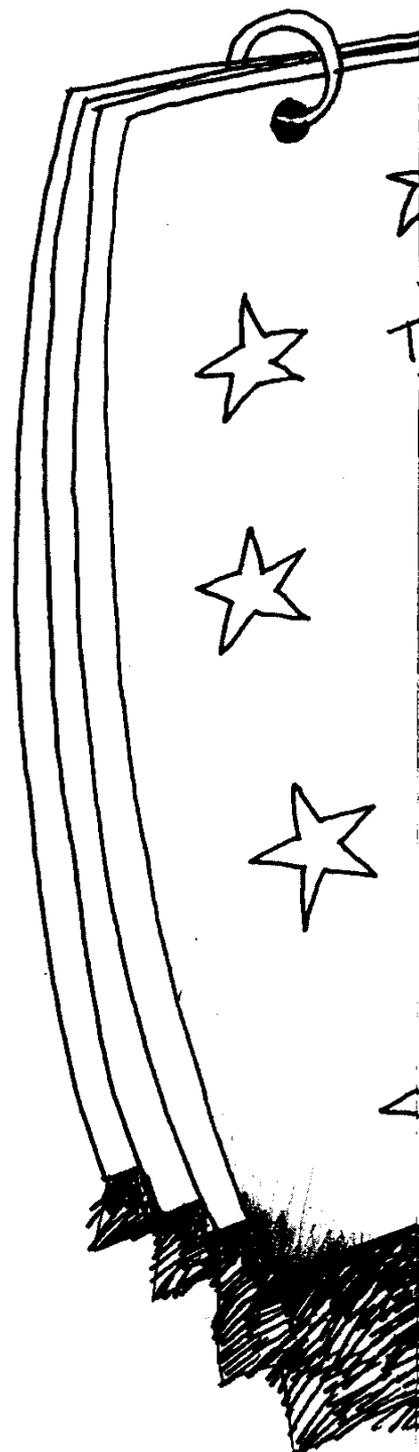
# DIRIGIR



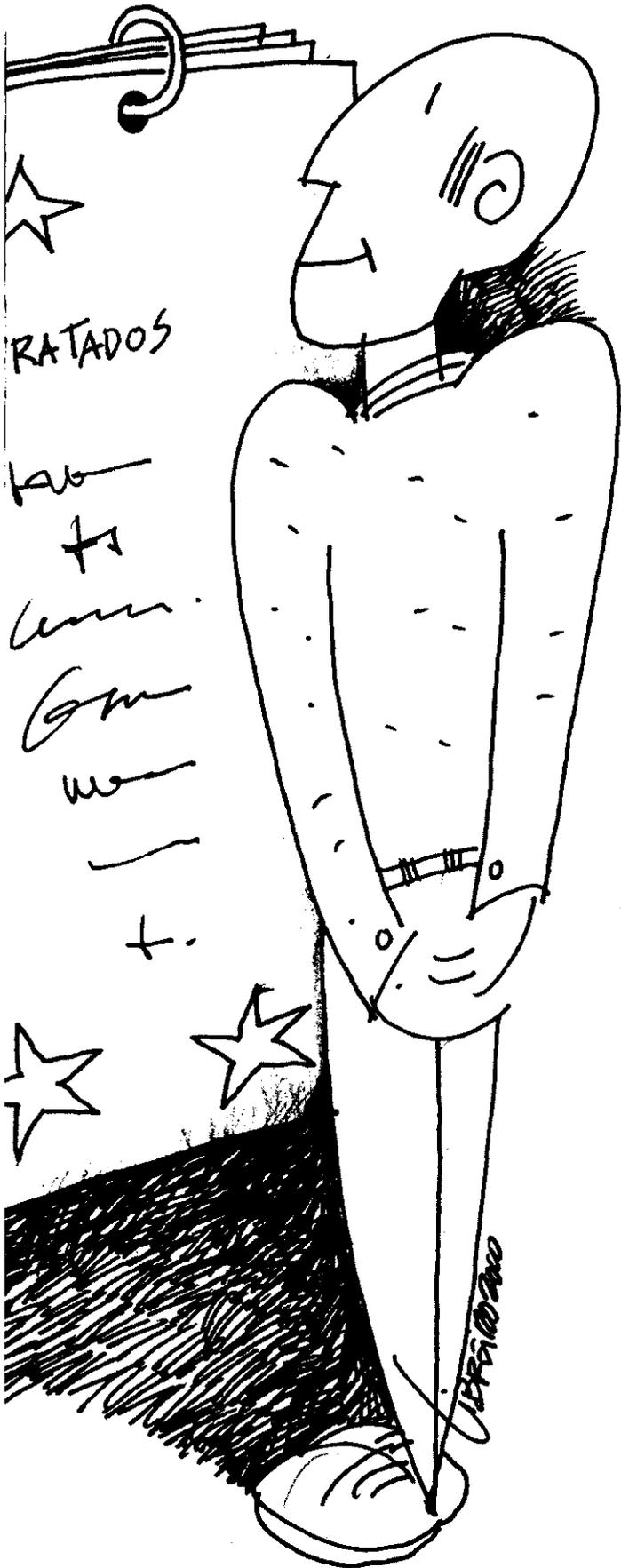
---

*s e p a r a t a*

# *Como Funciona a Europa?*



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 65/66 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE



Adaptação de  
HENRIQUE MOTA

*Henrique Mota, Mestre em Direito, Membro do Conselho Editorial de alguns dos textos inseridos na Agenda Europa 1999/2000 co-edição Principia — Publicações Universitárias e Científicas e Generation Europe Foundation.*

I. A União Europeia é a expressão de uma série de tratados que os seus Estados membros assinaram ao longo dos anos (ver o quadro *Marcos Históricos da União Europeia*). Estes tratados definem claramente os objectivos da União Europeia e, conseqüentemente, o que as instituições europeias podem e não podem fazer e como o devem fazer. De cada vez que um tratado é assinado no sentido do reforço da construção europeia, há alterações na estrutura e no funcionamento das instituições europeias. O sistema institucional e o processo normativo da União são únicos no Mundo (ver caixa *O Processo de Decisão Comunitário*). Também é muito complexo, porque foi projectado para estabelecer um equilíbrio entre interesses nacionais e “europeus”.

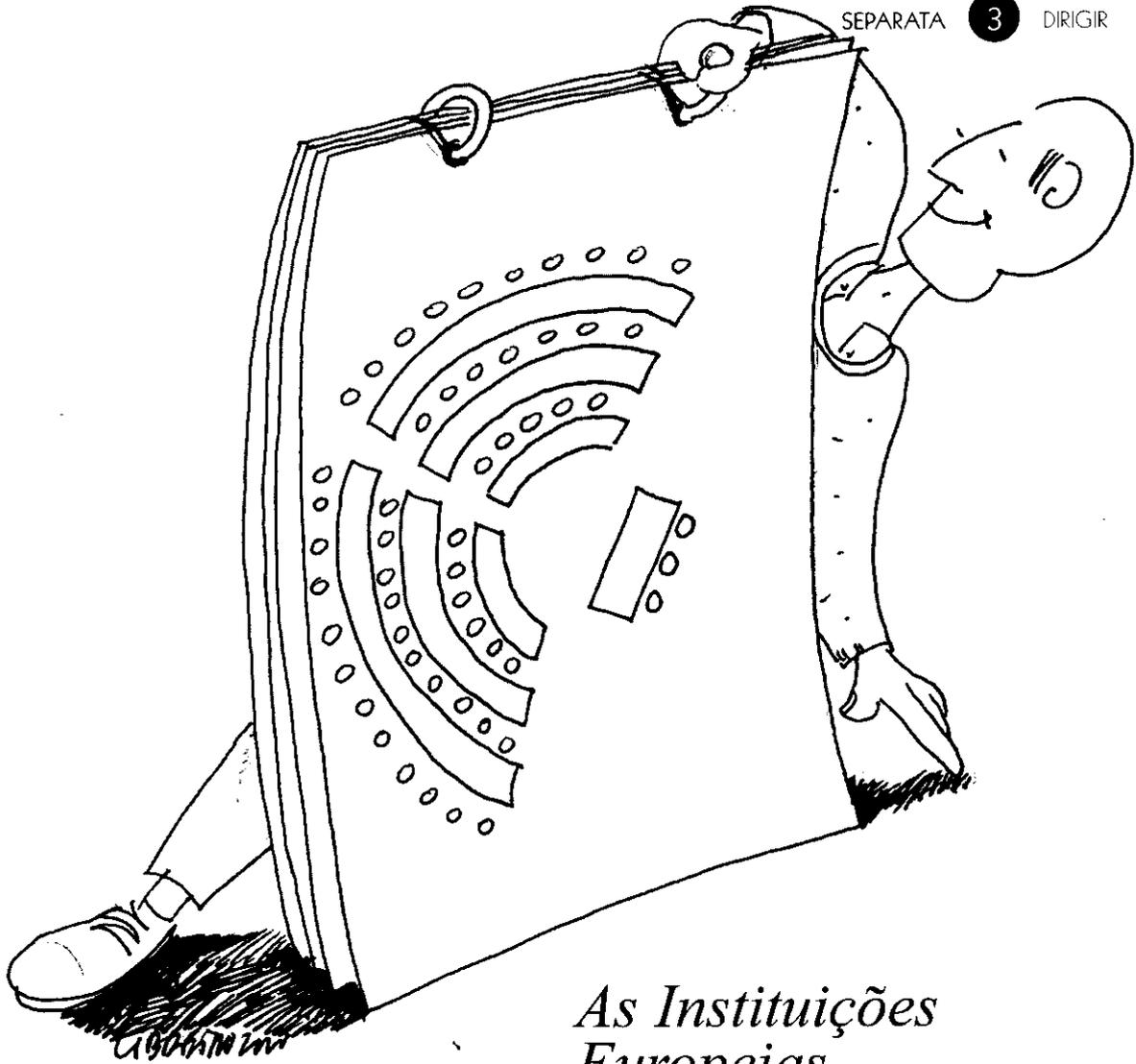
II. A Comunidade Europeia foi instituída para que os seus Estados membros se tornassem num grande mercado onde as pessoas e as empresas pudessem circular livremente e funcionar como se estivessem num único país. Isto ajudaria a evitar a guerra e

tornaria a Europa forte. Este objectivo foi designado o “Mercado Único” e é ainda a parte mais importante das actividades da União Europeia. Para se alcançar o “Mercado Único”, quatro requisitos — chamados as “quatro liberdades” — tiveram de ser definidos: a livre circulação de pessoas, de produtos, de serviços e de capitais. Num mercado único a União Europeia, através das suas instituições, deve aplicar um conjunto de regras a todos os seus membros.

Para além do mercado único, existem outras áreas em que os Estados membros concordaram que as decisões devem ser tomadas a nível europeu, quer por serem fundamentais para fazer funcionar o mercado único, quer porque uma acção conjunta pode representar uma contribuição útil para aquilo que cada Estado membro faz individualmente. Estas áreas incluem questões económicas e monetárias (o Euro), da agricultura e pescas, do ambiente, dos transportes, da juventude e educação, da ajuda humanitária, da cultura e investigação científica, entre tantas outras. Contudo, na maior parte das áreas o trabalho da União complementa o que é feito a nível nacional — trata-se do princípio da subsidiariedade (ver caixa *Gíria Comunitária*).

Por fim, existem determinadas áreas particularmente sensíveis — tais como política externa — onde os Estados membros não querem que a Comissão, o Parlamento e todos os processos de decisão se envolvam, mas usam à mesma a União como plataforma onde podem procurar alcançar um ponto de vista comum.

**III.** Neste contexto, assume particular importância a **presidência da União Europeia**, a cargo de cada Estado membro, rotativamente, por períodos de seis meses. Embora os tratados não definam competências específicas para a presidência, o país torna-se então o centro das negociações e o coordenador e impulsionador do governo da União. Neste ano Portugal assume a presidência no primeiro semestre de 2000 e a França tomará o leme europeu no segundo. A presidência está encarregue de actuar como anfitrião para o Conselho Europeu, preside ao Conselho de Ministros e também assume a direcção em questões de política externa e organiza o trabalho dos Conselhos de Ministros.



## *As Instituições Europeias*

### A — O CONSELHO EUROPEU

**IV.** O Conselho Europeu é uma reunião de «Chefes de Estado e de Governos» dos Estados membros da União Europeia. Estas reuniões têm lugar, pelo menos, duas vezes por ano — uma em cada presidência semestral da União Europeia — e geralmente têm uma duração de dois dias. O seu principal objectivo é aplanar as dificuldades que não podem ser resolvidas a níveis hierárquicos mais baixos e discutir — e, é de esperar que, concordar — as linhas directrizes sobre a forma como a integração europeia dever prosseguir. O Conselho Europeu ajuda a sintonizar os Estados membros entre si.

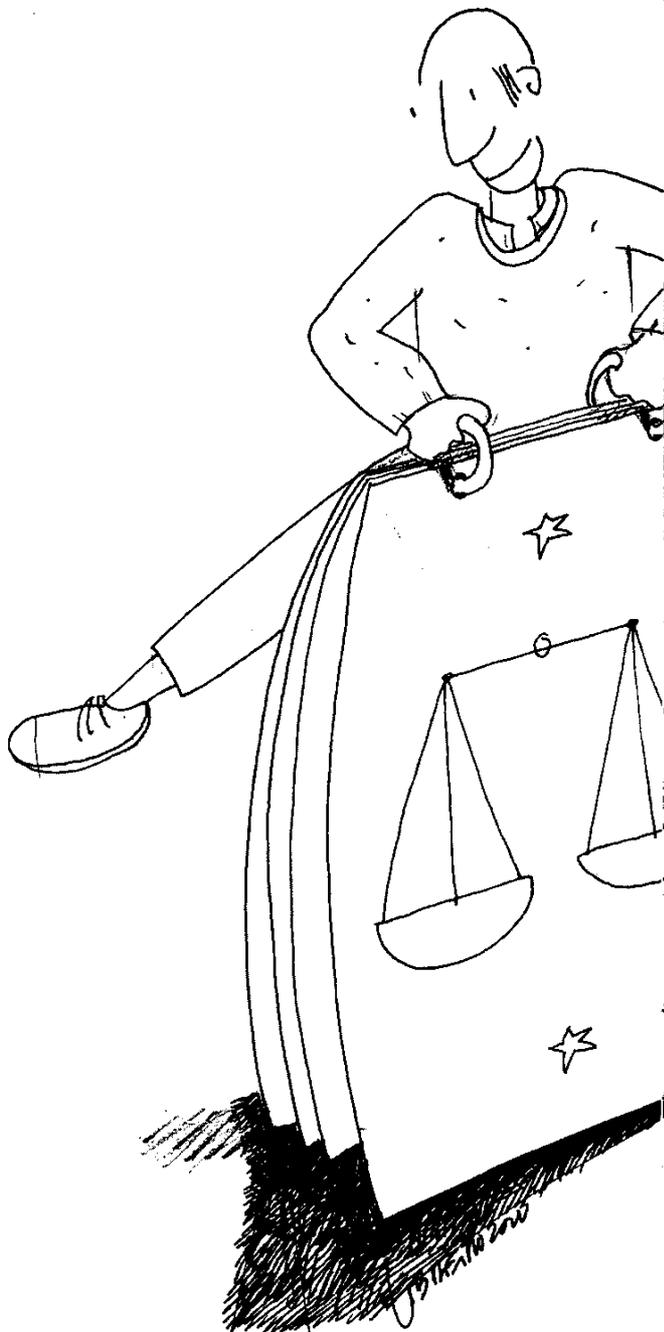
**Para mais informações:**  
<http://ue.eu.int>

## B — A COMISSÃO EUROPEIA

V. A Comissão Europeia preocupa-se com o “**interesse europeu**”. Ela própria pode propor novas leis. A Comissão Europeia é frequentemente vista como o motor da Europa. A Comissão Europeia — e mais ninguém — tem o direito e a responsabilidade de preparar propostas legislativas europeias. Embora o Parlamento Europeu e o Conselho de Ministros possam alterar as propostas, sem a Comissão a União ficaria num impasse porque não existiriam propostas. A Comissão, porém, faz muito mais do que iniciar o processo normativo europeu: está encarregada de aplicar as políticas e programas da UE e de verificar se os Estados membros observam as regras que foram acordadas e se encontram em vigor através da legislação europeia.

VI. Para supervisionar todo este trabalho, vinte comissários são nomeados pelos governos nacionais (e aprovados pelo Parlamento Europeu) por períodos de cinco anos: os “grandes” países — Alemanha, Espanha, Itália, França, Reino Unido — nomeiam cada um deles dois comissários e os países “pequenos” — os restantes 10 — nomeiam um comissário. Os comissários actuam independentemente das vontades dos seus respectivos governos nacionais. A Comissão Europeia está dividida em 24 “Direcções-Gerais”, cada uma das quais assume a responsabilidade de uma área política. No total, o seu pessoal é composto por cerca de 16 000 elementos — menos que em muitos grandes municípios.

**Para mais informações:**  
<http://europa.eu.int/comm>



## C — O CONSELHO DE MINISTROS

**VII.** Ao Conselho de Ministros compete adoptar a legislação comunitária.

Trata-se do órgão legislador “supremo” da União Europeia que adopta a legislação que será executada em todos os Estados membros. Estas normas baseiam-se em propostas da Comissão Europeia, assim como em orientações políticas de carácter geral do Conselho Europeu. Progressivamente, o Conselho de Ministros tem de “co-legislar” com o Parlamento Europeu. O Conselho reúne-se, em média, uma vez por semana.

Salvo em algumas matérias em que os tratados ainda impõem a unanimidade, o Conselho de Ministros decide por maioria qualificada. Consequentemente, o Conselho pode impor uma decisão a um Estado membro, mesmo se for contra sua vontade.

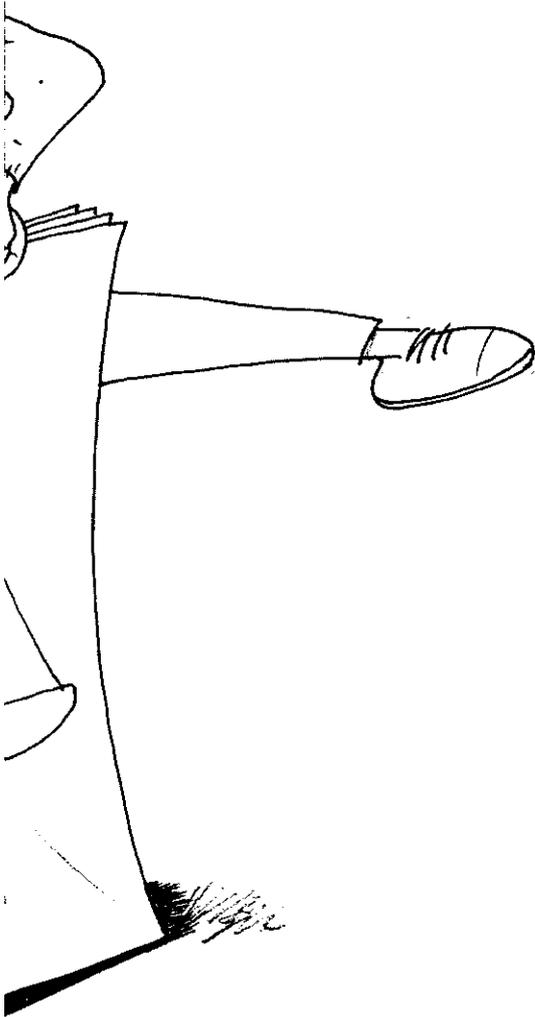
Contudo, em áreas que os Estados membros consideram demasiado sensíveis (por exemplo, o alargamento), as decisões ainda têm de ser tomadas por unanimidade — e por isso levam muito mais tempo a ser tomadas.

**VIII.** O Conselho de Ministros é composto pelos ministros nacionais. Eles representam os seus governos nacionais.

Dependendo da questão que está em discussão, o Conselho reúne-se especializadamente: como “Conselho da Agricultura”, “Conselho dos Negócios Estrangeiros”, “Conselho da Educação”, “Conselho do Emprego”, etc. e os respectivos ministros dessa determinada área de cada Estado membro participam nas suas reuniões.

**Para mais informações:**

**<http://ue.eu.int>**



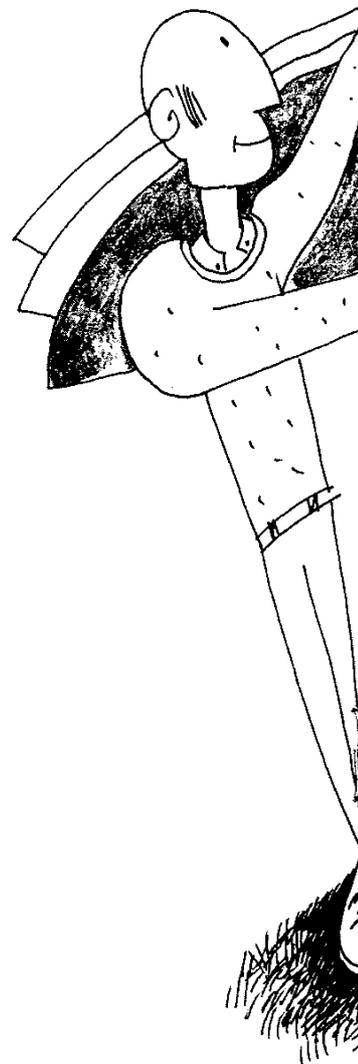
## D — O PARLAMENTO EUROPEU

**IX.** Os poderes do Parlamento Europeu ainda estão muito indefinidos, embora tenham aumentado à medida que se intensifica a unidade entre os Estados membros e se desenrolam as políticas de alargamento.

**X.** O Parlamento Europeu também pode adoptar legislação, “co-legislando” com o Conselho Europeu. O Parlamento Europeu tem poderes para conceder ou recusar a aprovação de determinados acordos comerciais, assim como a entrada de novos Estados membros na União Europeia. Tem também a capacidade para obrigar a Comissão Europeia a demitir-se, através de uma “moção de censura”. (Embora o Parlamento nunca o tenha feito, ameaçou seriamente fazê-lo em Março de 1999. Perante a ameaça desta moção, a Comissão demitiu-se colectivamente uns dias antes.)

O Parlamento Europeu tem a capacidade de se opor à aprovação de qualquer legislação, se não estiver de acordo com o Conselho.

**XI.** Desde que foi eleito por sufrágio universal directo em 1979, o Parlamento Europeu não só se tornou o maior órgão parlamentar, como também o mais importante órgão parlamentar multinacional do Mundo. O termo “multinacional” não é usado por acaso, uma vez que os deputados europeus não são agrupados por nacionalidade, mas por partidos políticos. O PSE (Partido Socialista Europeu) e o PPE (Partido Popular Europeu) são os dois maiores grupos. Os deputados europeus são eleitos por um período de 5 anos.



As sessões plenárias realizam-se em Estrasburgo e em Bruxelas.

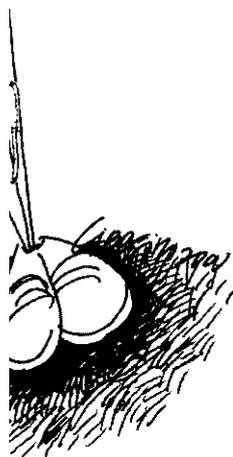
O Parlamento Europeu está em constante evolução. Quando a Comunidade Europeia foi instituída, tudo o que podia fazer era dar o seu parecer em matéria de propostas legislativas. Com cada novo tratado, tem-se atribuído ao Parlamento Europeu novos poderes: tem voz num número cada vez maior de áreas e tem agora poderes para forçar o Conselho a incluir as suas alterações na legislação final (i.e., pode co-legislar).

O seu maior e mais antigo poder, contudo, tem sido o de aprovar o orçamento da UE.

**XII.** Os membros do Parlamento Europeu representam os cidadãos da Europa.

Os 626 membros do Parlamento Europeu representam proporcionalmente os cidadãos europeus, de acordo com a realidade demográfica de cada Estado membro. Assim, o número de parlamentares por cada país é o seguinte: Alemanha: 99; França, Itália, Reino Unido: 87; Espanha: 64; Holanda: 31; Bélgica, Portugal, Grécia: 25; Suécia: 22; Áustria: 21; Dinamarca, Finlândia: 16; Irlanda: 15; Luxemburgo: 6.

**Para mais informações:**  
<http://www.europarl.eu.int>



## E — O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DAS COMUNIDADES EUROPEIAS

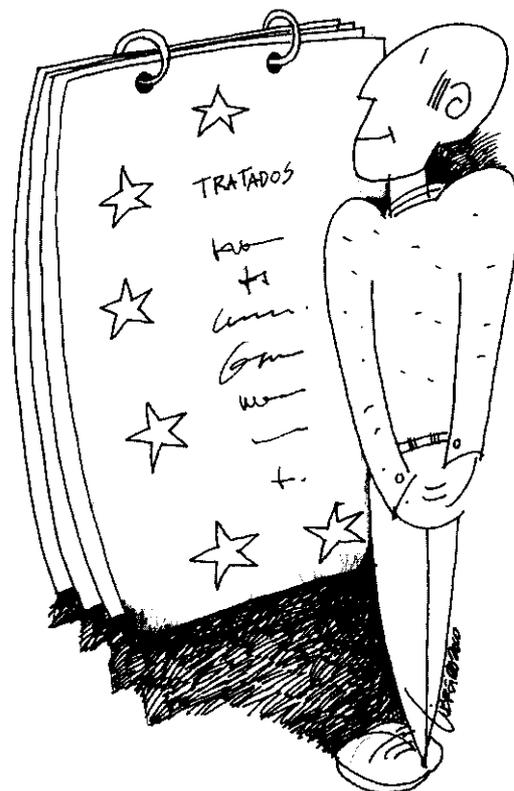
**XIII.** Uma vez que as normas da União Europeia têm de ser aplicadas em todos os Estados membros, foi constituída uma autoridade que estivesse acima dos interesses de qualquer um dos Estados membros com a tarefa de garantir o respeito e a interpretação correcta destas leis europeias.

Este papel cabe ao Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias sediado no Luxemburgo que julga os Estados membros, as instituições e as empresas que possam ter violado as leis da União. Trata também de queixas sobre legislação europeia, incluindo as que são apresentadas pelos cidadãos europeus — os cidadãos dos Estados membros.

**XIV.** O Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias é constituído por quinze juízes (um por cada Estado membro) e nove advogados-gerais. São todos nomeados por comum acordo dos Estados membros por um período de seis anos.

**XV.** Foi criado um **Tribunal de Primeira Instância** para as acções judiciais apresentadas por indivíduos e empresas.

**Para mais informações:**  
<http://curia.eu.int>



## F — COMITÉS CONSULTIVOS

A experiência demonstrou que são também necessários representantes dos interesses das autoridades locais e dos parceiros económicos. Assim, foram constituídos dois comités.

## G — O COMITÉ DAS REGIÕES

**XVI.** Instituído pelo Tratado de Maastricht, o Comité das Regiões permite que as diferentes regiões da União se envolvam nos processos de decisão europeia.

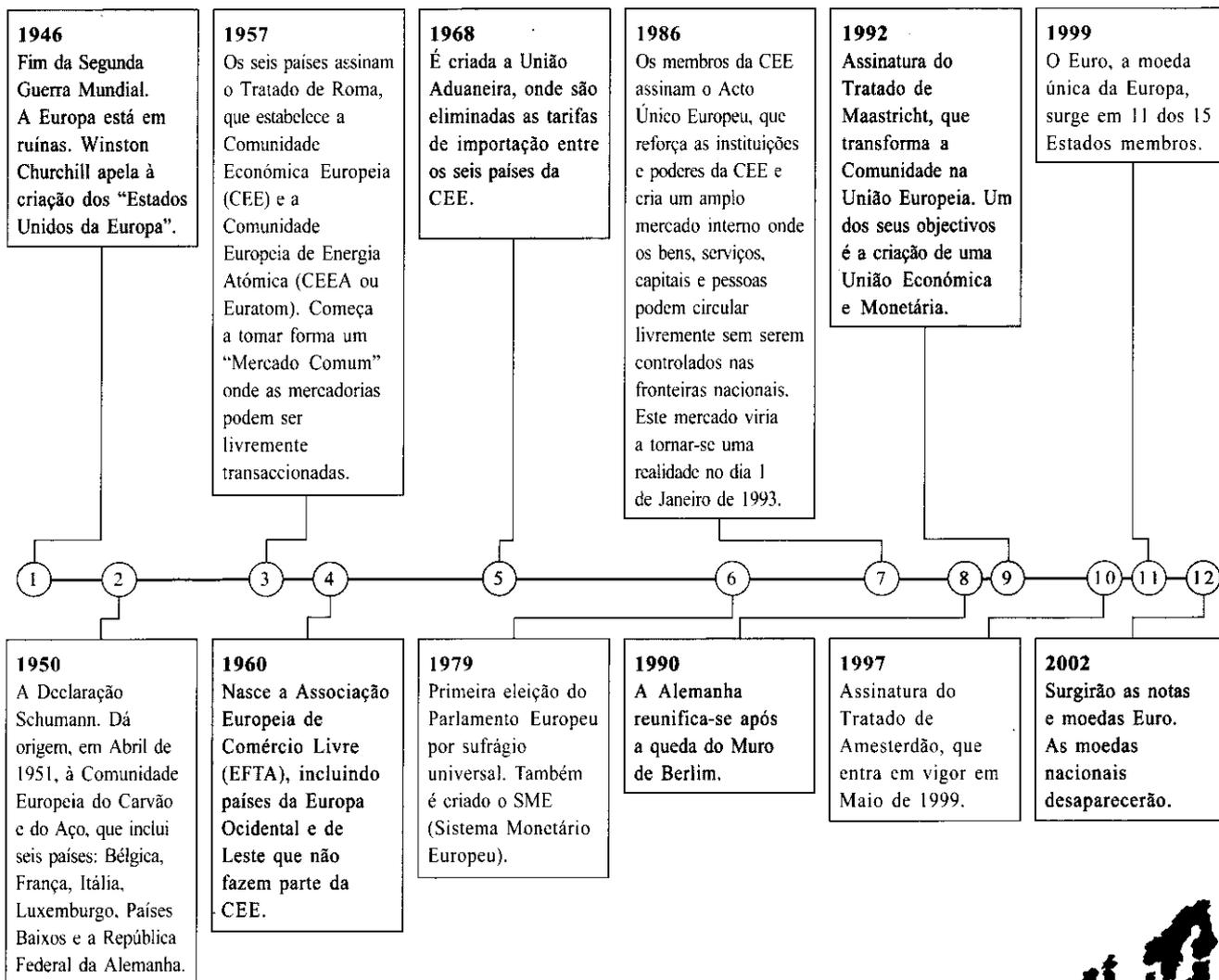
É composto por 222 representantes de autoridades regionais e locais (presidentes de câmaras municipais, chefes das regiões, etc.). Desempenha uma função consultiva, expressando as opiniões dos actores regionais e locais. É já uma ideia bastante generalizada que as regiões irão desempenhar um papel cada vez mais activo para determinar o futuro da União Europeia.

## H — O COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL

**XVII.** À semelhança do Comité das Regiões, o Comité Económico e Social é composto por 222 membros e dá o seu parecer sobre propostas de legislação.

Representa os interesses de diversos tipos de actores económicos: empresas, sindicatos, retalhista, trabalhadores por conta própria, etc.

## Marcos Históricos da União Europeia



## Alargamento da Comunidade Europeia



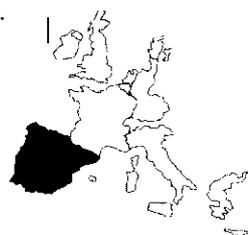
**1957** — seis países: Bélgica, França, Itália, Luxemburgo, Países Baixos, República Federal da Alemanha.

**1973** — O Reino Unido, a Irlanda e a Dinamarca saem da EFTA e aderem à CEE.



**1981** — A Grécia torna-se o décimo membro da Comunidade.

**1986** — Espanha e Portugal aderem.



**1990** — A Alemanha é reunificada.

**1995** — Áustria, Finlândia e Suécia também integram a União Europeia. Os Noruegueses votam pela segunda vez contra a adesão (a primeira foi em 1973).



**2000/2005** — Mais do que dez países da Europa Central e de Leste poderão integrar a União Europeia. Os primeiros incluirão provavelmente a Polónia, a República Checa, a Eslovénia, a Hungria, a Estónia e Chipre.

## Gíria Comunitária

A **Agenda 2000** é um pacote de reformas proposto pela Comissão Europeia em 1997 que tem por objectivo preparar a UE para o século XXI e, especificamente, para o previsto alargamento a novos Estados membros. Inclui reformas da política agrícola e estrutural. Em Março de 1999, em Berlim, o Conselho Europeu concordou com as reformas e adoptou a Agenda 2000.

O **Banco Europeu de Investimento** é a “instituição de crédito”, sem fins lucrativos, da União para o financiamento de projectos de investimento. No contexto da ajuda comunitária ao desenvolvimento, financia investimentos no Mundo em desenvolvimento.

O **Produto Interno Bruto da UE (PIB-UE)** serve de indicador da força económica de um país ou, neste caso, de toda a União. Corresponde ao valor de todos os bens e serviços produzidos num ano, medidos em termos de escudos, pesetas, euros, etc.

O **Tratado do Espaço Económico Europeu (EEE)**, de 1992, alarga o mercado único da União Europeia aos Estados membros da Associação Europeia do Comércio Livre (EFTA), com a excepção da Suíça. Além dos 15 Estados membros da UE, a Islândia, o Liechtenstein e a Noruega fazem parte do EEE. As designadas quatro liberdades também se aplicam a estes países.

A **Política Agrícola Comum (PAC)** prossegue objectivos de auto-suficiência da agricultura europeia, de preços razoáveis ao consumidor em produtos agrícolas e de um rendimento suficiente para os agricultores. Para atingir estes objectivos, os agricultores recebem subsídios e são cobradas taxas em mercadorias importadas. Cerca de 40 por cento do orçamento da UE é gasto com a implementação da política agrícola.

A **Política de Comércio Comum (PCC)** assume que, para operações com mercadorias, a União é uma área sem fronteiras internas. Deste modo, a União Europeia é também uma união de direitos alfandegários para o resto do Mundo, impondo às importações os mesmos impostos nos diversos países da União. A política de comércio comum é uma área de política comum, o que significa que os Estados membros já não podem actuar independentemente.

Os **Regulamentos** são a medida legislativa da União com maior e mais imediato impacte. São aplicados

directamente e impõem-se aos Estados membros, determinando o que deve ser feito e como.

As **Directivas** são outra das medidas legislativas da União, através das quais são estipulados os objectivos que os Estados membros têm de alcançar, deixando-os escolher os meios para alcançar esses objectivos. Os Estados membros implementam directivas através da sua própria legislação nacional.

As **decisões** não se aplicam a todos em todo o lado, sendo muito mais dirigidas a determinados países ou sectores. São apenas obrigatórias para aqueles a quem se destinam.

As **recomendações e pareceres** não são mais do que o nome indica e não obrigam ninguém a nada.

A **maioria qualificada** é a regra de deliberação normalmente utilizada nas decisões do Conselho de Ministros da União. Contrariamente ao que acontece nas maiorias simples, os Estados membros têm um número variável de votos de acordo com a sua dimensão; para que uma medida seja aprovada são necessários 62 (em 87) votos. A ponderação dos votos é a seguinte: França, Alemanha, Itália e Reino Unido têm 10 votos; Espanha, Bélgica, Grécia, Holanda e Portugal têm 5 votos; Suécia e Áustria têm 4 votos; Dinamarca, Irlanda e Finlândia têm 3 votos; Luxemburgo tem 2 votos.

O **Acordo Schengen**, assinado em 1985 por nove Estados membros, definiu o processo de livre circulação de pessoas nas fronteiras internas da União. Desde então, o acordo foi alargado a toda a União, assim como à Noruega e Islândia, com excepções no Reino Unido, Irlanda e Dinamarca.

A **política estrutural e regional** financia os programas de desenvolvimento e emprego relativamente às regiões desfavorecidas da Europa, onde o rendimento médio *per capita* é inferior a 75 por cento da média da UE. Estas regiões incluem a Grécia, Portugal, algumas regiões da Espanha, Irlanda e os novos Länder (Estados Federados) na Alemanha. Cerca de um terço do orçamento da UE é gasto em política regional.

**Subsidiariedade** — este termo foi adoptado da doutrina social católica e declarado como um princípio para orientar a política da União. De acordo com o princípio da subsidiariedade, a União só deve intervir se puder fazê-lo melhor que os Estados membros.

## O Processo de Decisão Comunitário

O exemplo da norma sobre rotulagem de alimentos geneticamente modificados (a proposta de “novos alimentos”)

Em rigor, não existe um processo de decisão comunitário, uma vez que há vários. Por vezes, o Conselho decide por maioria qualificada, outras vezes por consenso, outras ainda é o Parlamento Europeu (PE) que tem o direito de co-decidir — tudo depende daquilo que é objecto de decisão. Em qualquer caso, verifica-se que o processo de decisão é lento e complicado.

### (A) Primeiro Passo: a Comissão formula uma proposta

Em Julho de 1992, a Comissão Europeia publicou a sua proposta, defendendo que os alimentos geneticamente modificados devem ser indicados como tal, sempre que tenham acontecido modificações genéticas significativas.

### (B) A seguir o Parlamento Europeu examinou pela primeira vez a proposta

A proposta foi então discutida pelo Parlamento Europeu. Em 1993, o Parlamento entendeu que a proposta não tinha ido suficientemente longe. Segundo a sua declaração, os alimentos deviam ser rotulados mesmo que as modificações genéticas fossem insignificantes.

### (C) Depois, o Conselho de Ministros adoptou a sua “Posição Comum”

O Conselho de Ministros — o principal órgão de decisão da União — examinou de seguida a proposta da Comissão e o parecer do Parlamento Europeu. A tarefa dos ministros nacionais consistiu em chegar a um acordo sobre uma posição comum. No que diz respeito ao nosso exemplo, não foi muito fácil, uma vez que os 15 países tinham opiniões muito diferentes. Em Outubro de 1995, o Conselho acabou por adoptar uma posição que apoiava a proposta da Comissão. É evidente que nem todos os ministros concordaram (a Alemanha, a Suécia, a Dinamarca e a Áustria opuseram-se), mas os outros países, em conjunto, tiveram votos suficientes para adoptar a posição.

### (D) Do Conselho de Ministros, a proposta volta de novo ao Parlamento Europeu

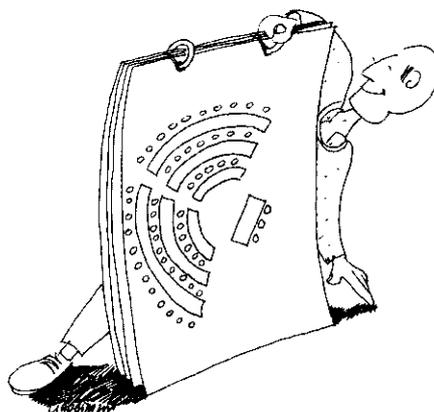
O Parlamento, nesta segunda apreciação, pode aceitar o ponto de vista do Conselho de Ministros ou insistir para que se adoptem as alterações que propusera anteriormente. No primeiro caso, a proposta é adoptada. Se não aceitar, entra então em acção um “Comité de Conciliação”. Em Março de 1996, o Parlamento Europeu insistiu nas alterações que propôs em 1993, de modo que a proposta foi submetida para conciliação.

### (E) O Comité de Conciliação

Este órgão é constituído por representantes do Parlamento e do Conselho, os quais têm de chegar a um compromisso. Caso contrário, não poderá ser adoptada a medida normativa em causa. No que diz respeito à proposta dos novos alimentos, chegou-se a um compromisso no Outono de 1996. O compromisso estipulava que, sempre que “novos” alimentos diferiam dos produtos existentes, esta informação tinha de ser dada e o consumidor tinha de ser informado sobre a diferença.

### (F) A lei — designada como “Directiva” — foi finalmente adoptada em 27 de Janeiro de 1997

A presente Directiva levou 5 anos desde que a Comissão apresentou a sua proposta até ao momento em que foi adoptada. Isto é porventura pouco surpreendente para uma matéria tão controversa como os alimentos geneticamente modificados.





**PARA CONTRATAR UM  
BOM PROFISSIONAL,  
SAIBA QUE OS  
MELHORES TÊM ESTE  
CANUDO.**



SE PROCURA BONS **▼** PROFISSIONAIS  
O MELHOR LUGAR **▼** PARA ANUNCIAR É  
NO INDEPENDENTE. SÓ ELE LHE OFERECE  
O MAIOR CADERNO DE CLASSIFICADOS  
DO PAÍS, COM 48 PÁGINAS, NUM JORNAL  
RENOVADO, INOVADOR E CREDÍVEL,  
GARANTINDO UM ALCANCE AINDA MAIOR  
PARA A SUA MENSAGEM. COM UMA ÓTIMA  
AUDIÊNCIA, O SEU ANÚNCIO, TAL COMO  
A SUA VAGA, SERÁ BEM EMPREGUE.  
CONTACTE O NOSSO DEPARTAMENTO  
COMERCIAL PELO (01) 311 85 03.

**TROMBONE, os Classificados de O INDEPENDENTE**

# *Câmara Hispano-Portuguesa de Comércio e Indústria em Espanha*

**A Câmara Hispano-Portuguesa de Comércio e Indústria em Espanha, em colaboração com a Embaixada de Portugal e o ICEP, tem uma Bolsa de Trabalho que reúne ofertas e procuras de empresas e profissionais com interesses tanto em Portugal como em Espanha.**

## **BOLSA DE TRABALHO**

### **OFERTAS E PROCURAS**

**Apdo. de Correos: 19196**

**Tel.: +34 91 442 23 00**

**Fax: + 34 91 442 22 90**

**e-mail:**

**[camaraportugal@mad.servicom.es](mailto:camaraportugal@mad.servicom.es)**