



NOVAS FORMAS DE EMPREGO

# Modelo Facilitador da Gestão das Transições



NOVAS FORMAS DE EMPREGO

# Modelo Facilitador da Gestão das Transições



## Ficha Técnica

**Título:** Novas Formas de Emprego: Modelo Facilitador da Gestão das Transições

**Coordenação:** Cristina Cavaco

**Autores:** Cristina Cavaco (INDE), Ana Guerreiro (INDE), Elisabete Oliveira, (AERLIS), Paulo Fernandes (GEP-MTSS)

**Colaborações:** Jérôme Gautié (Departamento de Economia da Sorbone, Université de Paris), Ana Cristina Fonseca (Modelo e Continente Hipermercados, S.A.), Ana Rita Ferreira (AERLIS), Antonieta Ministro (GEP-MTSS), António Carvalho (JOCA - Metalomecânica, Lda.), Clara Cidade Lains (Fundação PT), Helena Vargas (Fundação PT), Lurdes Filipe (Modelo e Continente Hipermercados, S.A.), Teresa Beirão (Fundação PT)

**Outras participações:** Albertina Dias (SbH - Solutions by Heart, Lda.), Arlindo Anacleto (ZAs - Arlindo Anacleto, Soluções Informáticas e Consultadoria, Lda.), Carlos Pereira (Apparel Ventures, Lda.), João Pedro Borges (TEKP Solutions, Lda.), Luís Baptista (G3P - Consultores de Gestão, Lda.)

Cristina Raimundo, Evanilda Ribeiro, Isabel Teles, José Paulo Correia, Leonarda Beja, Lucinda Figueiredo, Ludovina Chagane, Manuel Santos, Marya Dets, Pedro Andrade, Pedro Santos, Sofia Cardoso

**Concepção gráfica:** Diogo Lencastre

**Impressão:**

**Tiragem:**

**Data de Edição:** Setembro de 2007

**Depósito Legal:**



## Agradecimentos

Nenhum projecto é possível sem a colaboração e a parceria dos diferentes actores sociais.

Não seria justo, portanto, encerrar o Projecto e-Change sem deixar de expressar uma palavra de apreço a todos aqueles que contribuíram para a sua concretização, com as suas questões, experiências, competências, ideias e reflexões.

Em primeiro lugar, um agradecimento às entidades financiadoras por possibilitarem a concretização do projecto: Iniciativa Comunitária Equal, União Europeia e Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Em segundo lugar, um agradecimento a todos os técnicos, peritos e instituições que, formal e informalmente, pontual ou continuamente, acompanharam o desenvolvimento do projecto com os seus saberes e competências e connosco partilharam experiências e conhecimentos.

Por último, um especial e sincero agradecimento a todos os trabalhadores, empresas e instituições que voluntariamente acederam testar, reflectir e partilhar considerações sobre o modelo facilitador da gestão das transições no mercado de trabalho, contribuindo para que o resultado seja o mais adaptado possível às necessidades dos indivíduos que dele vão usufruir.

A todos, um profundo e sincero reconhecimento.



## Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>7</b>
<b>Mercados de Trabalho: Contextos e Enquadramentos Teóricos</b> .....	<b>9</b>
Problemática .....	11
Uma perspectiva comparativa: as características dos mercados de trabalho na Europa.....	13
Flexibilidade e emprego na União Europeia .....	15
As transições no mercado de trabalho: As diferentes formas de transições na Europa .....	17
Gestão das Transições .....	18
O sistema de qualificações: necessidade de adequação aos novos mercados de trabalho e aprendizagem ao longo da vida .....	19
“Segurança-Emprego”: da necessidade de protecções reforçadas para um emprego em mudança .....	21
Flexibilidade e/ou segurança: os países da Europa do Sul em busca de um modelo .....	23
<b>Os Modelos Experimentados no Projecto e-Change</b> .....	<b>27</b>
As Propostas do Projecto e-Change .....	29
Modelo de Complementaridade entre Actividades.....	35
Metodologia de Apoio à constituição de Agrupamentos de Empregadores .....	57
<b>Conclusões e Recomendações</b> .....	<b>69</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>79</b>



## Introdução

O Projecto e-Change surgiu há três anos da necessidade de encontrar respostas para preocupações que dizem respeito aos trabalhadores, aos empresários, aos parceiros sociais e às instituições do Estado, em suma a qualquer cidadão, confrontado com um mundo em mudanças aceleradas e com mercados de trabalho imprevisíveis.

A actividade central do projecto assentou na experimentação de novas formas de emprego que pudessem associar flexibilidade e segurança, problemática que se encontra hoje no centro da agenda política nacional e europeia.

Numa primeira abordagem, compreendemos que este projecto fazia sentido colocando a tónica nas responsabilidades múltiplas: as do Estado, enquanto regulador; as das empresas, como criadoras de emprego e de riqueza; e as dos trabalhadores, garantindo protecções e defendendo uma adequação das qualificações.

O Projecto e-Change propôs-se testar duas figuras de organização do trabalho, num quadro de gestão das

transições. Estas duas figuras, o Modelo de Complementaridade entre Actividades e o Agrupamento de Empregadores, propõem fundamentalmente uma reorganização dos tempos de trabalho, bem como uma diferente afectação destes em actividades complementares – no caso da primeira figura. Elas pretendem contribuir para responder a uma crescente precarização do mercado de trabalho e para uma tendência para trajectórias profissionais progressivamente mais instáveis e segmentadas.

Este produto, decorrente do processo de experimentação do projecto, obedece aos critérios que nos propusemos explorar desde o início: aprofundamento da reflexão, através de uma abordagem teórica e comparativa no quadro europeu; narrativa das práticas, explicando e detalhando as diferentes etapas; previsão dos efeitos multiplicadores que possa ter a experimentação; e, finalmente, desenvolvimento de um instrumento metodológico sob a forma de pequenas fichas que facilitem a operacionalização dos modelos testados.



Assim, o produto apresenta uma primeira parte que permite enquadrar o quadro político e o contexto dos mercados de trabalho em que se processa a experimentação do Projecto e-Change. Esta parte, mais teórica, constitui uma peça importante, dado que na altura do início do projecto existia um grande desconhecimento relativamente ao potencial que essas medidas podiam encerrar. Ela aparece como uma contextualização que, na nossa opinião, não perdeu actualidade, embora se encontre hoje mais divulgada pela utilização abrangente do conceito de flexigurança (ao qual o projecto deliberadamente nunca fez referência). Nesta parte, foram mobilizados textos teóricos, uma resenha documental de estudos e análises sobre a situação dos mercados de trabalho na Europa e Portugal, assim como as principais orientações comunitárias e nacionais associadas à gestão das transições nestes dois últimos anos.

Na segunda parte, é apresentado o Projecto e-Change, constituindo o tronco comum que abrirá sobre a apresentação das duas figuras testadas: o Modelo de Complementaridade entre Actividades e o Agrupamento de Empregadores. Nesta parte são explicados os passos que conduziram à experimentação e que a fundamentam, ou seja, todo o trabalho de diagnóstico realizado durante a Acção 1.

Finalmente, na terceira parte são apresentadas as conclusões e recomendações.

A nossa preocupação foi a de incorporar, tanto quanto possível, os contributos dos trabalhadores, dos empresários e das instituições que participaram no projecto. Integrámos também os contributos dos peritos que nos apoiaram, ao longo do projecto ou em fases pontuais, com os seus saberes e competências. Individual ou colectivamente, recolhemos os contributos de todos os que cruzaram o percurso do projecto e dos seus protagonistas.

Recolhemos também as boas práticas dos parceiros e de outras entidades, desenvolvidas já antes do Projecto e-Change, as quais foram consideradas pela parceria como mais-valias a ter em conta na aplicação dos modelos testados.

Os princípios da Equal constituíram o referencial de desenvolvimento do projecto e serviram como elementos mobilizadores das actividades desenvolvidas, sem os quais este tipo de projectos não teriam forma de ser implementados.

Apesar de não constituir um produto “clássico” da Iniciativa Comunitária Equal, pelas características acima enunciadas, cremos que constitui um contributo sólido, quer em termos de políticas, quer em termos de futuras experimentações, já que as boas práticas resultantes da experimentação, que têm por base os princípios Equal, poderão ser factores mobilizadores da futura disseminação/transferência para outros.

# Mercados de Trabalho: Contextos e Enquadramentos Teóricos



## PROBLEMÁTICA

O fenómeno das novas formas de emprego e da gestão das transições tem vindo a ganhar uma crescente expressão. As análises e estudos realizados sobre a flexibilização e adaptabilidade dos tempos e da organização do trabalho revelam impactos diferenciados nas trajectórias individuais, familiares e profissionais dos indivíduos. A adaptabilidade e a flexibilidade dos tempos de trabalho permitem potencialmente uma melhor gestão dos tempos de trabalho e uma conciliação entre actividades profissionais e vida pessoal e familiar, mas podem favorecer também a precariedade dos termos contratuais ou configurar quadros de maior insegurança e insuficiência de regulação institucional.

A partir dos estudos realizados sobre a temática das novas formas de emprego constata-se que, genericamente, as mulheres constituem o grupo mais afectado pelos efeitos dos novos modelos de emprego. No entanto, os efeitos negativos ou positivos prendem-se com diferentes variáveis que deverão ser consideradas, tais como, o nível de escolaridade, a idade, a região ou país de origem, os sectores de actividade, o capital cultural e social. Algumas destas dimensões são objectiváveis, outras são-no mais dificilmente, dado que dependem largamente da densidade das redes de relações interpessoais e da acção de agentes externos, institucionais ou não, formais ou informais.

Apesar de encontrarmos regularidades estatísticas na relação entre as categorias de origem e uma maior exposição a situações de precariedade no emprego, que advêm das fragilidades dos vínculos contratuais que se declinam em diferentes formas (contratos a prazo, part-time, recibos verdes, diferentes regimes de emprego apoiado, etc.), não é só por si evidente que exista um efeito sistemático de causalidade de um acréscimo de riscos devido à posição social de cada indivíduo.

Os estudos realizados neste campo são pouco elucidativos. Alguns reconhecem “que as formas particulares de emprego acumulam constrangimentos temporais sistematicamente mais difíceis do que a norma de

emprego que constituem os contratos com duração indeterminada a tempo inteiro, sem que se indice uma flexibilidade do tempo de trabalho especialmente mais marcada”. Consta-se também que dentro destas formas de emprego existem características muito diferenciadas no que diz respeito aos tempos e modalidades de exercício da actividade profissional. A segmentação do emprego pelos tempos de trabalho e pela flexibilidade não coincide com a definição estatutária de cada um.

Reconhece-se também que as mudanças aceleradas dos mercados de trabalho não se acompanharam ainda de reajustamentos que permitam tirar vantagens positivas destas novas formas de emprego. O emprego para a vida não poderá funcionar como a referência universal de contratação e de vínculo laboral e outras



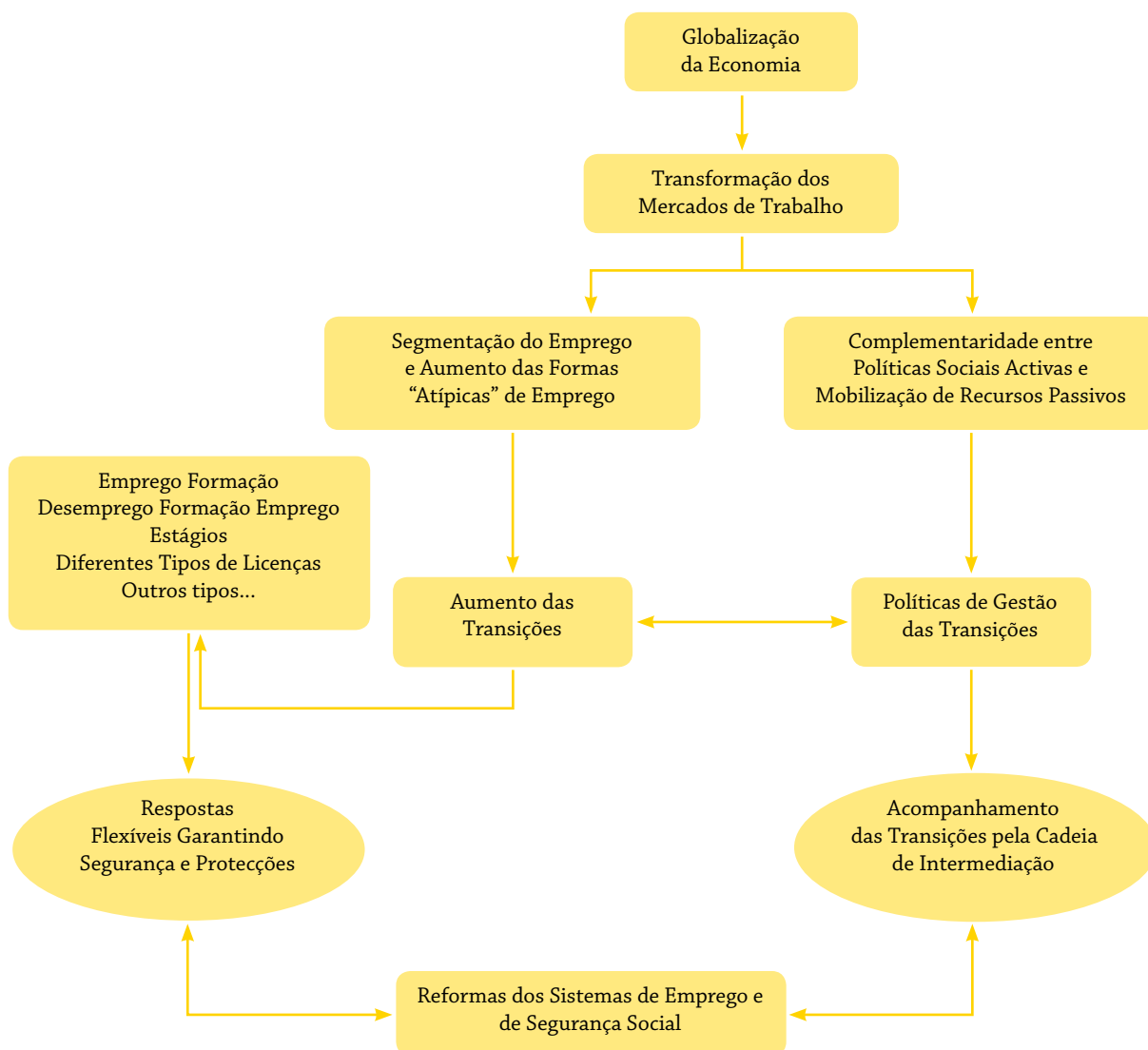
formas de relação entre trabalho, formação e participação na vida pública, em actividades sociais e culturais, bem como de conciliação com a vida familiar deverão ser reflectidas.

Estes reajustamentos supõem ligações mais fortes entre os sistemas de formação e emprego, a procura de novas soluções jurídicas que protejam os trabalhadores, apesar dos novos figurinos de emprego compostos por ciclos ou sucessões de períodos de actividade, formação e outras formas de actividade não-remunerada. Supõem igualmente uma reflexão da sociedade sobre si própria, porque embora os efeitos negativos se façam sentir entre os grupos menos qualificados e com menor capital económico e cultural, estes novos modelos de emprego progressivamente poderão ser

dominantes. Finalmente, supõem também a capacidade individual de antecipar, programar e gerir a diversidade, complexidade que advém desta, mas também, potencialmente, uma maior riqueza e possibilidade de compatibilização entre vida familiar, actividade profissional e exercício de uma vida social activa.

As empresas, por outro lado, também se encontram confrontadas com um quadro complexo de mutações: internacionalização, inovação tecnológica e organizacional, que conduzem a uma redefinição dos seus objectivos, de entre os quais se destaca a redução dos custos com os recursos humanos.

Neste contexto, várias soluções podem ser reflectidas com a dupla preocupação de responder às necessidades das empresas e dos trabalhadores.



## UMA PERSPECTIVA COMPARATIVA: AS CARACTERÍSTICAS DOS MERCADOS DE TRABALHO NA EUROPA

As características dos mercados de trabalho mudaram consideravelmente nos últimos anos. A mundialização tem vindo a afectar de forma decisiva os processos de trabalho e de produção. Sob a pressão da competitividade e da redução dos custos, generalizaram-se as reestruturações e as deslocalizações de empresas.

Na década de 90, na Europa Ocidental, o desequilíbrio dos mercados de trabalho registou valores muito elevados. O abrandamento da produtividade, o aumento das taxas de juro e o aumento da pressão fiscal, revelam um quadro complexo, ao qual se esforçam por responder as políticas nacionais e comunitárias.

Na União Europeia (UE), a evolução dos mercados de trabalho foi contrastada. Em certos Estados-Membros, o aumento do desemprego foi temporário e relativamente baixo, quando comparado com a média da UE. Noutros Estados-Membros, o aumento temporário das taxas de desemprego conduziu a taxas elevadas de desemprego permanente. Em 2000, na Espanha, Grécia, Itália e França, a taxa de desemprego e a NAI-RU<sup>1</sup> eram mais elevadas do que a média europeia.

Ao longo dos últimos 30 anos, a elasticidade aparente do crescimento do emprego aumentou em todos os Estados-Membros e foi mais elevada na segunda metade dos anos 90. O crescimento do PIB traduziu-se por um maior crescimento de emprego, fundamentalmente porque o emprego no sector dos serviços reagiu positivamente ao crescimento económico.

Na União Europeia, em 1998, o desemprego passou de 8% a 10 % da população activa. Estes dados ilustram bem a ideia de um disfuncionamento global dos mercados, apesar de registarem sob uma aparente homogeneidade performances muito diferentes em função dos vários países.

Em 2001, a taxa de emprego na UE manteve-se em 64%, sendo de 54,9% para as mulheres. No período

de 1995-2001, a UE conseguiu aumentar o número de pessoas activas em cerca de 12 milhões (CE, 2002). A UE deverá criar cerca de 15 milhões de empregos entre 2002 e 2010 para obter o objectivo de 70%.

Registam-se, ainda assim, fortes disparidades nos Estados-Membros. As taxas de passagem do desemprego para o emprego são fracas e as taxas de saída do emprego muito elevadas. Do mesmo modo, a proporção de transições para empregos de maior qualidade mantém-se baixa.

As diferenças das taxas de emprego entre homens e mulheres na Europa têm vindo a diminuir, mas mantêm-se diferenças nos níveis de remuneração para iguais níveis de qualificação. A taxa de actividade das mulheres aumentou, atingindo cerca de 60%, e a dos homens mantém-se estável com cerca de 78%. Em relação à remuneração, seria de cerca de 10% inferior em Portugal, podendo atingir diferenças superiores a 20% no reino Unido ou na Áustria.

A taxa de emprego dos trabalhadores mais velhos era de 38,6%. Estes trabalhadores são directamente afectados pelas novas reformas estruturais destinadas a manter em actividade os trabalhadores mais velhos.

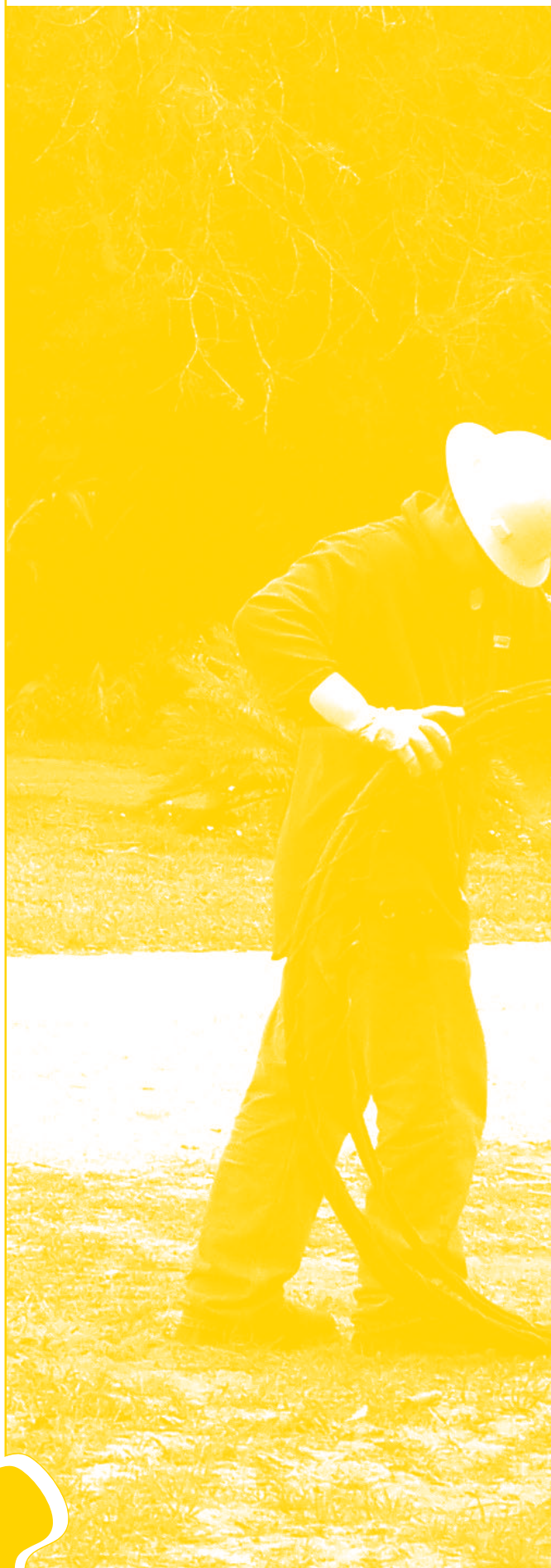
As mulheres correm maiores riscos de se encontrar no desemprego, sendo a sua taxa de desemprego de 8,4%. O desemprego dos jovens é duas vezes superior à taxa de desemprego global.

O desemprego de longa duração atinge 3,3% da população activa na UE.

Em 2001, 18% dos trabalhadores na Europa trabalhavam a tempo parcial. A criação de empregos a tempo parcial parece ter sofrido um abrandamento em muitos países europeus. No entanto, na UE, cerca de 1/3 das mulheres activas tinham um emprego a tempo parcial. Na Holanda, mais de 70% das mulheres trabalham a tempo parcial.

Os contratos com duração determinada (CDD) dizem respeito a mais de 13% dos activos da UE. Os únicos países em que os CDD se desenvolveram mais rapida-

<sup>1</sup> Non-Accelerating Inflation Rate of Unemployment.



mente que os contratos sem termo são na Holanda, em Portugal, na Áustria e na Finlândia.

O sector terciário continua a registar uma evolução positiva, enquanto que a indústria abrandou o seu crescimento. A agricultura que tem vindo a perder peso nas últimas décadas, registou um crescimento positivo em 2001, logo seguido de novo abrandamento.

Entre 1995 e 2001 a maioria dos empregos criados foi no sector da alta tecnologia (cerca de 20%) e nos serviços com forte intensidade de conhecimento (cerca de 70%).

Globalmente, a composição da oferta de mão-de-obra em função dos níveis de instrução regista fortes disparidades regionais.

## FLEXIBILIDADE E EMPREGO NA UNIÃO EUROPEIA

As orientações de organismos tais como a OCDE tendem a imputar o desemprego estrutural e as dificuldades de ajustamento dos mercados de trabalho europeus a uma insuficiente flexibilização destes mercados. Diferentes autores contestaram esta visão redutora, considerando que não existem evidências empíricas ou científicas da ligação entre a flexibilidade preconizada por esta organização e os níveis de desemprego. Não é possível verificar empiricamente a ideia segundo a qual uma legislação protectora do emprego seria geradora de um nível de desemprego global mais elevado <sup>(Marchal, 2001)</sup>.

No entanto, também parece consensual considerar que o grau de centralização demasiado elevado permite a imposição de aumentos salariais que travam a criação de emprego. Desenvolvem-se assim estratégias favoráveis aos que têm emprego em detrimento da contratação dos que se encontram no desemprego. Diferentes estudos e análises comparativas referem o carácter complexo da relação entre emprego e flexibilização e o risco no estabelecimento de relações lineares entre flexibilidade e crescimento do emprego.

O estudo de Passet e Jesatz <sup>(1998)</sup> evidencia a ligação entre o grau de centralização/coordenação das negociações colectivas e a flexibilidade dos salários reais como resposta ao desemprego. A maioria dos países com elevado grau de centralização/coordenação são flexíveis e os países mais rígidos correspondem, na sua maioria, a países descentralizados e pouco coordenados.

A relação entre a regulamentação do emprego e as performances do mercado de trabalho também têm efeitos na possibilidade de crescimento do emprego. A regulamentação pode afectar a rapidez e a amplitude do ajustamento quantitativo do emprego à actividade <sup>(IRES, 2002)</sup>. Assim, os custos de contratação, de formação e de despedimento determinariam uma zona de instabilidade do emprego às variações do salário. A regulamentação também tem um impacto na estrutura do emprego, dado que encoraja o desenvolvimento de

formas mais flexíveis e menos regulamentadas. Quanto mais rígida for a regulamentação com contrato sem termo, maior será o peso das contratações com termo.

A legislação sobre o emprego pode ter um efeito favorável na economia limitando as empresas no que se refere ao ajuste demasiado rápido da sua força de trabalho, nomeadamente se os trabalhadores aceitam alinhar as suas reivindicações na base da produtividade do trabalho. Em contrapartida, ela pode também reforçar o poder de negociação dos trabalhadores. Os rendimentos de substituição do tipo subsídios de desemprego garantem os trabalhadores contra a perda de emprego, mas também podem contribuir para desincentivar a procura de um novo emprego. Quando o valor das prestações se aproxima do salário mínimo nacional considera-se que a busca do emprego pode ser travada.

Países	Rigor da regulamentação do emprego no final dos anos 90	Despedimentos emprego regular	Despedimentos individuais
Portugal	3,7	4,3	3,6
Grécia	3,5	2,4	3,3
Itália	3,4	2,8	4,1
Espanha	3,1	2,6	3,1
França	2,8	2,3	2,1
Alemanha	2,6	2,8	3,1
Noruega	2,6	2,4	2,8
Suécia	2,6	2,8	4,5
Bélgica	2,5	1,5	4,1
Áustria	2,3	2,6	3,3
Japão	2,3	2,7	1,5
Holanda	2,2	3,1	2,8
Finlândia	2,1	2,1	2,4
Dinamarca	1,5	1,6	3,1
Irlanda	1,1	1,6	2,1
Reino Unido	0,9	0,8	2,9
EUA	0,7	0,2	2,9

Fonte: IRES, 2002.

Na relação entre flexibilidade do mercado do trabalho e emprego, que se encontra no centro das discussões, levantam-se as seguintes questões: a flexibilidade modifica o grau de reactividade do mercado de trabalho? Quais são os seus efeitos sobre o volume de emprego? Admite-se que a flexibilidade aumenta a capacidade de ajustamento do emprego à procura e está associada a uma maior rotatividade no mercado de trabalho. No entanto, estas teses não se encontram validadas. Um estudo do CEPII <sup>(Cadiou, 1999)</sup> revela que “não existe verdadeiro suporte à hipótese segundo a qual uma regulamentação mais liberal do mercado de trabalho conduz a um ajustamento mais rápido do emprego a nível macro económico”, notando que o grau de ajustamento do emprego é semelhante em França, Holanda e em Itália, apesar de estes terem tipos de regulamentação muito diferentes.

No que diz respeito ao aumento da rotação da mão-de-obra associada à flexibilidade, seria um erro deduzir que ela estaria na origem da criação de novos empregos, tendendo a aumentar quando a procura aumenta, mas aumentando também as destruições de emprego nas fases de abrandamento ou de queda da procura. Estudos efectuados demonstram também que países com rigidez nas suas regulamentações podem criar emprego.

Nos últimos anos, tem-se assistido a um aumento da flexibilidade externa “marginal”, principalmente através da flexibilização da legislação no que respeita aos contratos temporários e mantendo praticamente intacta a regulamentação restritiva para os contratos convencionais. Este facto favoreceu o desenvolvimento de mercados de trabalho segmentados, nos quais as repercussões dos ajustamentos aos choques são sofridas pelos trabalhadores com formas contratuais atípicas (por exemplo, contratos a prazo). Esta situação traduz-se em emprego precário e na falta de formação adequada para estes trabalhadores, com repercussões negativas na produtividade.

A noção de flexigurança preconiza antes uma atenuação das normas que regem os contratos convencionais e atípicos como forma de aumentar a flexibilidade do mercado de trabalho.

Para a OCDE, as características da flexigurança podem ser definidas do seguinte modo: legislação moderada da protecção do trabalho, forte participação na aprendizagem ao longo da vida, despesas importantes afectas às políticas passivas e activas do mercado de trabalho, sistemas de indemnizações generosos e coberturas extensas dos sistemas de segurança social, bem como uma forte participação sindical <sup>(OCDE, 2006)</sup>.

## AS TRANSIÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO: AS DIFERENTES FORMAS DE TRANSIÇÕES NA EUROPA

Assistimos, actualmente, a trajectórias profissionais marcadas por sucessivas transições, entre actividade remunerada, períodos de qualificação, desemprego.

Um dado significativo consiste no aumento das transições para o desemprego, enquanto que no passado as transições aconteciam para outra actividade profissional.

O modelo fordista, mesmo se o considerarmos como um ideal-tipo e não como a realidade desse período, marcado por um crescimento na maioria dos países da Europa, que corresponde à sequência estudos/entrada na vida activa/reforma, tem sofrido profundas transformações nos últimos anos.

A evolução das transições entre emprego e desemprego parece apontar para o desenvolvimento da dualização do mercado de trabalho, que se consubstancia em dois fenómenos. Por um lado, o aumento de risco de perda do emprego em função da antiguidade pode ser multiplicado por 3,5 desde 1970 e, por outro lado, as transições entre empregos temporários e empregos sem termo diminuíram (Gautié; Gazier, 2003).

Os dispositivos públicos de emprego criaram medidas que permitem acompanhar as transições, embora não exista a capacidade de sistematizar nem a amplitude, nem os diferentes padrões diferenciadores das transições.

Estas medidas individualizadas, respondem a fases dos ciclos profissionais das pessoas, mas perspectivam-se raramente de um ponto de vista global, que considere esse ciclo de vida como um continuum.

Sucedem-se, assim, um conjunto de estados intermédios entre emprego e actividade, sem que as fronteiras entre ambos se encontre claramente delimitada.

Segundo Gazier, três significados diferentes podem ser atribuídos às transições. Um dos significados é o de períodos e processos de mudança afectando a posição, as funções e o estatuto do trabalhador. Estas transições, de carácter individual, podem ser voluntárias ou impostas e com níveis de protecção social variáveis (Gazier, 2000).

Outros tipos de transições têm um carácter mais colectivo. São as que produzem ciclos mais ou menos definidos e que marcam os percursos genealógicos dos indivíduos. É o caso da passagem do sistema educativo para a vida activa e da vida activa para a reforma.

Finalmente, outros tipos de transições afectam os mercados de trabalho e as políticas de emprego, podendo ter diferentes níveis de segmentação e de diferenciação.

Gazier considera que é um exercício complexo apreender a dimensão e o impacto objectivo e subjectivo das transições.

Exemplos de transições que há poucos anos podiam constituir uma passagem para o emprego e que hoje perenizam situações de precariedade e de alternância com o desemprego são frequentes, tais como certos tipos de estágios, formações pouco adaptadas e alguns tipos de empregos apoiados.

## GESTÃO DAS TRANSIÇÕES

Para enfrentar as sucessivas e cada vez mais frequentes transições a cada que individuo está sujeito ao longo da sua trajetória profissional, desenvolveu-se há cerca de 10 anos o conceito de mercados transicionais (Schmid, 1998), que se inspira na experiência dos países Nórdicos (Suécia e Dinamarca).

Segundo Schmid, estes mercados resultariam de diferentes combinações e acordos:

- do ponto de vista organizativo, seriam a combinação de um emprego remunerado com outras actividades socialmente úteis;
- em termos de rendimento, seriam a combinação entre salários, transferências e outras fontes de rendimento;
- ao nível das políticas sociais, suporiam acordos contratuais legais, colectivos ou individuais, que permitam a escolha de um emprego transicional;
- em termos fiscais, os mercados transicionais financiariam o emprego e as actividades socialmente úteis em vez de financiar o desemprego.

O objectivo principal dos mercados transicionais consiste no reforço da capacidade de resposta dos individuos, sobretudo face às transições “críticas”.

Está subjacente a ideia de um novo equilíbrio entre as regulações (des)centralizadas dos agentes de emprego e a organização pessoal, delegando maior poder de decisão aos individuos e aos diferentes operadores da cadeia de intermediação, com vista a ajustar as necessidades individuais aos contextos locais.

Outro elemento chave dos mercados transicionais, reside no reforço de sinergias público-privado que, por um lado, garantam o co-financiamento dos instrumentos e medidas necessários e que, por outro lado, respondam plenamente às necessidades dos actores privados.

Do mesmo modo que se pede ao sector privado que desempenhe um papel chave neste modelo, defende-se também um sector público e social dinâmico e sólido.

Os mercados transicionais organizam a passagem entre emprego e as posições fora do emprego, com o objectivo de constituir percursos pontuados por momentos de trabalho efectivo, de reciclagem, de formação e de diferentes tipos de interrupções (licença de maternidade, licença sabática, entre outras). As actividades sociais, exercidas no quadro deste modelo, supõem uma forte ligação com o terceiro sector. A formação e a activação dos recursos integram-se num quadro que privilegia o reforço das capacidades e das competências individuais. Constituem assim, de certo modo, uma alternativa aos mercados internos e às protecções que estes conferem, através do enquadramento das transições e da preparação para os diferentes tipos de mobilidades.

### A EXPERIÊNCIA SUECA

Na Suécia, no quadro de acordos de transições de carreira, os trabalhadores despedidos participam activamente no processo de transição. Trata-se de um trabalho de intensa cooperação entre as autoridades de gestão (segurança e emprego) e os trabalhadores, nomeadamente na análise e avaliação das competências, bem como das necessidades de formação complementar. Diferentes tipos de compensações financeiras podem também ser propostas.

TASK FORCE EMPREGO

## **O SISTEMA DE QUALIFICAÇÕES: NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO AOS NOVOS MERCADOS DE TRABALHO E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA**

Na perspectiva de uma melhor gestão das transições, a formação assume um papel-chave. Os níveis de qualificação da mão-de-obra europeia aumentaram para todas as classes etárias. Supõe-se que este desenvolvimento influenciará, de forma decisiva, as formas futuras de emprego e que as qualificações terão um papel importante na determinação das dinâmicas sectoriais. Os trabalhadores muito qualificados representam 24% dos activos, contra 29% de trabalhadores pouco qualificados. Também a este nível as disparidades regionais assumem um relevo importante: Portugal tem uma elevada percentagem de trabalhadores pouco qualificados, enquanto que a Finlândia, por exemplo, tem um forte número de trabalhadores qualificados (CE, 2002).

Grosso modo, quanto mais elevado é o nível de instrução maior é a taxa de emprego. Na Europa, em 2001, a taxa de emprego dos trabalhadores muito qualificados era de 81%. Para as pessoas pouco qualificadas, a taxa de desemprego era de 41% na Bélgica, contra 68% em Portugal. Estes dados traduzem também o maior ou menor dinamismo do tecido económico e a capacidade de absorção dos mercados de trabalho.

Sectorialmente, a formação profissional é mais elevada nos sectores onde a criação de emprego é maior, como sejam nos sectores com alta tecnologia e forte intensidade do conhecimento, nos correios e telecomunicações, na intermediação financeira, no imobiliário, nos serviços às empresas e outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais.

A formação profissional obtém os melhores resultados nos países nórdicos e os piores resultados em Portugal e na Grécia. Com excepção de Portugal, os efeitos da qualificação da mão-de-obra traduzem-se no aumento da taxa de emprego.

Face aos disfuncionamentos do sistema, que permitem que sejam as pessoas mais aptas e mais qualificadas a beneficiar de formação, o principal desafio consiste no aumento do nível de empregos altamente qualificados e no facilitar o acesso a formações qualificantes aos trabalhadores mais vulneráveis e mais expostos às aleatoriedades dos ciclos profissionais.

Num cenário de maior flexibilização, onde dominam tendencialmente novas formas de emprego, é fundamental que as respostas de formação sejam ágeis e flexíveis, complementando eventualmente uma activi-



dade profissional e contribuindo para uma maior adaptabilidade aos imperativos do mercado de trabalho.

Se bem que os pressupostos associados às características e necessidades do mercado de trabalho sejam pertinentes, estes têm que ser integrados numa visão global, que associe essa dimensão às de satisfação social e económica das pessoas (individual e colectivamente). A formação assume neste contexto um papel central. A empregabilidade deverá poder substituir-se à segurança dos mercados internos e promover a autonomia, bem como a capacidade de gestão de situações mais complexas, contribuindo para um maior domínio sobre o próprio percurso profissional. O aumento de competências, que permite aos indivíduos não estar dependente de uma organização ou empresa, é denominado por «portfolio worker».

As competências adquiridas constituem um capital que deverá ser rentabilizado e continuamente ajustado, acompanhando as rápidas e profundas mudanças tecnológicas. Esse capital deverá ser transferível, ou seja, valorizável num espaço mais largo do que o quadro de uma única empresa. Daí a importância dos sistemas de reconhecimento, validação e certificação de competências, garantidas pelas diferentes formas de regulação que intervêm nos Estados-Membros.

A construção dos espaços de qualificação resulta de um processo de negociação, onde intervêm actores com interesses e representações diferenciadas. Essas negociações têm lugar em diferentes espaços e níveis

de decisão (Dubar, 1997). A gestão das competências do indivíduo ao longo do seu ciclo de vida, implica a criação de dispositivos de acompanhamento adaptados a sucessivas transições, o que supõe uma forte articulação entre serviços nacionais de emprego, estruturas públicas e privadas de formação e de inserção e empresas.

A qualificação deverá contribuir para sustentar a mobilidade dos trabalhadores através da organização de transições atractivas e accionando co-financiamentos (por exemplo, autarquias, empresas), permitindo situações transicionais estruturadas, credíveis e diversificadas (Wuhl, 2003).

O modelo de cooperação, sustentado por parcerias territoriais ou sectoriais fortes e legítimas, supõe uma forte interacção entre a formação e a evolução da organização do trabalho nas empresas.

A lógica cooperativa reside na “ruptura radical com os mecanismos de ajustamento de tipo taylorianos entre inserção e produção” (Wuhl, 2003), que separavam e compartimentavam claramente a esfera da inserção e a esfera da formação e assenta numa forte relação entre formação e empresa, invertendo a lógica subjacente e ainda dominante nas políticas de inserção. Assim sendo, passam a ser as necessidades da empresa (necessidades de mão-de-obra, definição dos tipos e níveis de qualificação, evolução das organizações do trabalho) a orientar as acções de inserção e não o contrário.

## “SEGURANÇA-EMPREGO”: DA NECESSIDADE DE PROTECÇÕES REFORÇADAS PARA UM EMPREGO EM MUDANÇA

As grandes mudanças sócio-económicas com que se vêm confrontados os Estados-Membros nas últimas décadas, tais como, o agravamento das desigualdades, a subida do desemprego, a precariedade nas contratações, as mudanças na estrutura da família, o envelhecimento da população, contribuem para colocar em causa a articulação entre mercado de trabalho e protecções sociais, que constituam uma garantia adquirida na maioria dos países europeus.

Como referimos anteriormente, os Estados-Membros têm no seu seio uma enorme diversidade de sistemas de protecção social.

Tendo em conta as características dos mercados de trabalho é fundamental garantir protecções reforçadas.

O conceito de terceira via surge com Giddens (1999). Gaudié defende que podem ser propostas não uma mas, pelo menos, duas terceiras vias. A primeira referindo-se ao “Estado social patrimonial” (Asset Based Welfare) e a segunda associada à teoria dos mercados de trabalho transicionais”, representando assim duas concepções opostas do funcionamento do mercado de trabalho e do papel da protecção social, das regulações colectivas e do próprio indivíduo (Gaudié, 2000).

Segundo Gaudié, não se trata de proteger as situações adquiridas durante o período fordista, mesmo se considerarmos que este não atingiu uma plena expressão em Portugal, mas de “securizar” as trajetórias individuais que cobrem uma grande diversidade de estatutos. Verifica-se, assim, a necessidade de inscrever esta abordagem numa lógica preventiva e não apenas reparadora.

A formação ao longo da vida constitui uma peça essencial desta construção. Esta articulação entre mercado de trabalho e sistemas de protecção social abre diferentes opções.

Uma das opções seria um retorno ao fordismo, regulando o contrato de trabalho para lutar contra as formas particulares de emprego, reencastando o económico no social. Isso implicaria não uma reforma dos

sistemas de protecção social mas, sobretudo, algumas mudanças.

A figura do liberalismo clássico defende o livre funcionamento dos mercados e um afastamento do Estado e das protecções sociais.

A via alternativa a estas duas defende uma «segurança activa face às aleatoriedades dos ciclos profissionais».

A activação da protecção social visa associar as prestações que garantem a manutenção do rendimento (“income maintenance”), como os subsídios de desemprego ou o rendimento mínimo garantido, a medidas activas de formação e de apoio ao regresso ao emprego e repousa sobre a ideia de um compromisso recíproco entre a sociedade e o indivíduo.

A legislação de protecção do emprego e as prestações de desemprego podem ser consideradas como duas formas diferentes de proteger os trabalhadores contra os riscos inerentes ao mercado laboral. Estudos empíricos demonstram que os trabalhadores sentem-se melhor protegidos pelas prestações de desemprego do que pela legislação nesta área. Prestações de desemprego relativamente elevadas tendem a estar associadas a períodos de desemprego mais longos, designadamente em virtude da intensidade com que se procura um novo emprego. Contudo, esta situação pode ser largamente compensada pela aplicação de estratégias eficazes que coordenem a gestão das prestações de desemprego e as políticas activas do mercado de trabalho.

Uma estratégia de reforma possível poderia ser a “troca” das normas de protecção do emprego por transferências mais elevadas para os desempregados, sob a forma de compensação do rendimento (isto é, políticas laborais passivas) e o desenvolvimento de medidas activas (políticas laborais activas).

O debate sobre a flexigurança evidencia a importância das interações entre políticas no mercado de trabalho e as suas instituições.

O acento tem que ser colocado na segurança, sem a qual as derivas de toda a ordem comprometeriam o



futuro de grupos cada vez mais alargados da população. As propostas como as que existem em França, de uma segurança social profissional, parecem-nos as mais promissoras e traduzem-se da seguinte forma: o estatuto do assalariado deverá ser garantido através de uma refundação do conceito. Quer isto dizer que, face às interrupções e aleatoriedades dos ciclos profissionais, devem ser garantidos ao longo do ciclo de vida dos trabalhadores remunerações e direitos sociais, qualquer que seja a sua posição no seu ciclo profissional (se está a trabalhar, se está em formação, etc.), de modo a garantir que os períodos de formação e de procura de emprego também sejam períodos produtivos. Assim, a securização das trajetórias far-se-ia no qua-

dro de direitos, já não exclusivamente associados a uma situação profissional, mas antes ao próprio indivíduo, sendo transferíveis “portable rights” no seu percurso profissional, na passagem de uma empresa para outra (Osterman, 1988).

Estes exemplos permitem restabelecer novos equilíbrios entre regulações centralizadas e organização pessoal.

No contexto das reformas a empreender nos Estados-Membros, a UE tem tido um papel motor. O Livro Verde defende a formulação de regras claras e fáceis de entender para os cidadãos, bem como o papel motor da Comissão nas reflexões nacionais nesta matéria.

## FLEXIBILIDADE E/OU SEGURANÇA: OS PAÍSES DA EUROPA DO SUL EM BUSCA DE UM MODELO

JÉRÔME GAUTIÉ

Departamento de Economia da Sorbone, Universidade de Paris (Perito do Projecto)

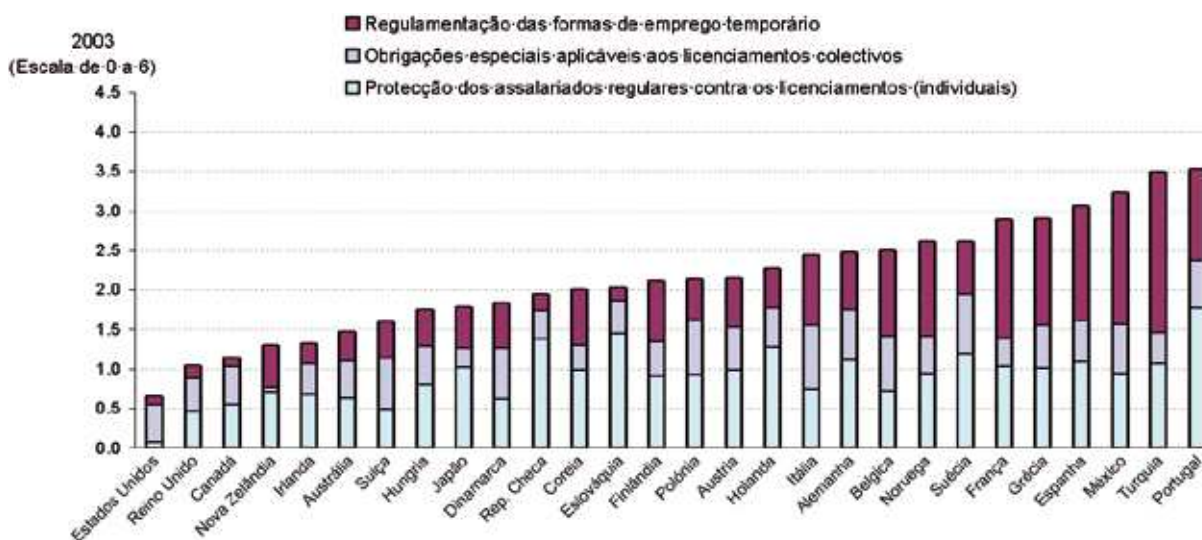
A noção de «flexigurança», que concilia as exigências sociais e económicas, encontra um eco crescente nos responsáveis políticos ou sindicais ao nível europeu, figurando num número crescente de relatórios e estudos. No «Integrated Guidelines for Growth and Jobs 2005-2008», sublinha-se que os Estados-Membros devem «promover a flexibilidade ao mesmo tempo que a segurança no emprego e reduzir a segmentação do mercado de trabalho».

A Dinamarca e, de forma menos importante, os Países-Baixos, servem de «benchmarks» para os outros países europeus. Podemos interrogar-nos, contudo, sobre os ensinamentos susceptíveis que daí podem ser retirados para os países da Europa do Sul. Neste artigo, reflectiremos particularmente sobre o exemplo da França e de Portugal.

### UM FRACO EQUILÍBRIO ENTRE FLEXIBILIDADE E SEGURANÇA

Os países da Europa continental e do Sul (especialmente a França e Portugal), têm fracas performances, quer em termos de flexibilidade, quer em termos de «segurança» (baixo sentimento de segurança). Caracterizam-se também por um forte dualismo: por um lado, uma parte importante do emprego consiste em emprego temporário e, por outro lado, o desemprego de longa duração é relativamente elevado.

O gráfico seguinte apresenta o grau de protecção no emprego (employment protection legislation – EPL), medido pelo indicador da OCDE. Verificamos que a França e, num grau maior, Portugal, têm um nível de Grau de Protecção no Emprego (GPE) particularmente elevado.



Fonte : OCDE

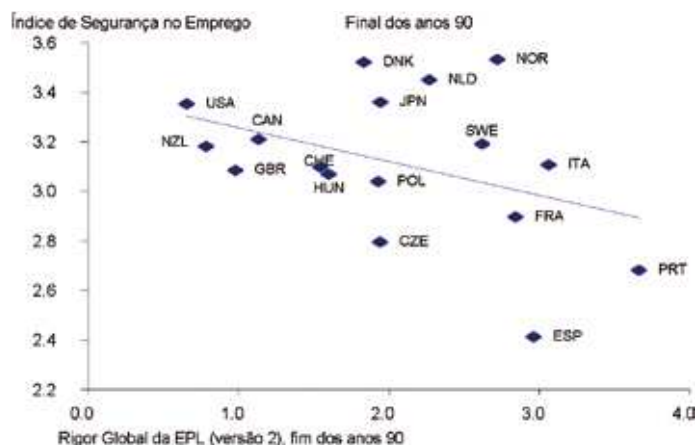
Apesar destes dois países apresentarem um GPE bastante elevado, a sua performance em termos de «segurança» não é muito satisfatória.

Convém, no entanto, distinguir a segurança «objectiva» (tal como a podemos medir pelos indicadores) da segurança «subjectiva» (tal como é sentida pelos indivíduos).

Existem várias dimensões de segurança «objectiva»:

- A segurança do emprego ocupado («job security»), que é promovida pela protecção no emprego. Ela remete à probabilidade de proteger o emprego.
- A segurança no emprego e a empregabilidade («employment security»), promovida, essencialmente, pela política activa do emprego. Ela remete para a probabilidade de ter um emprego num dado período, mas não forçosamente o mesmo emprego em todo o período.
- A segurança do rendimento (“income security”), promovida pelos sistemas de protecção social, num sentido amplo, e compreendendo a indemnização do desemprego. Ela traduz-se na possibilidade de manter um certo nível de rendimento durante um dado período.

São, contudo, as duas últimas dimensões que exercem uma maior influência sobre o «sentimento de segurança» (i.e. a segurança subjectiva). Em países como a França e Portugal, o sentimento de segurança<sup>2</sup>, avaliado a partir de inquéritos realizados junto dos indivíduos, é relativamente fraco: ainda que a probabilidade de perder o emprego seja mais fraca do que noutros países, o receio de ter dificuldades em encontrar outro emprego (insegurança no emprego/empregabilidade) e/ou de ver o seu rendimento fortemente afectado por este episódio de desemprego (insegurança de rendimento) é forte e pesa no sentimento de insegurança. O principal desafio torna-se, assim, garantir a segurança nas transições e nas trajectórias e não tanto garantir a protecção do emprego.

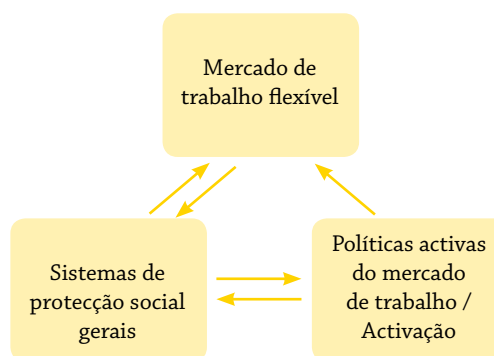


Fonte: OCDE

### PROMOVER O «TRIÂNGULO DE OURO DA FLEXIGURANÇA»: O EXEMPLO DINAMARQUÊS E SEUS LIMITES

No sentido de promover a flexigurança, o acento deveria ser colocado menos sobre o GPE e mais sobre o acompanhamento das transições, através de uma melhor indemnização do desemprego e de uma política de emprego mais activa.

Encontramos os fundamentos do modelo dinamarquês representado no famoso «triângulo de ouro».



Para além de reformas pontuais, em que medida países como a França e Portugal podem inspirar-se no modelo dinamarquês?

O modelo dinamarquês é fruto de um longo processo histórico. Ele não consiste unicamente num quadro institucional (direito do trabalho, política de emprego,

<sup>2</sup> Cf. «o índice de segurança no emprego» no gráfico seguinte.

sistema de protecção social), constituindo uma espécie de «caixa de ferramentas» da qual podemos tirar algo. Ele consiste também num conjunto de características sociais particulares que constituem o sistema e que condicionam o seu sucesso.

Uma dessas características é o forte grau de homogeneidade<sup>3</sup> e de integração. Este está indissociavelmente ligado a um poderoso sentimento de coesão, que se lê nomeadamente no espírito cívico bastante mais desenvolvido que em França, e à aceitação de uma forte pressão fiscal necessária para financiar a política de emprego e a protecção social, garantes desta coesão (Algan; Cahuc, 2005). A importância das despesas públicas é particularmente clara no domínio da política de emprego em sentido global (subsídio de desemprego, despesas de pré-reforma e despesas de política activa de emprego). Em 2004, a Dinamarca consagrava 4,5% do seu PIB a esta política, contra 2,7% da França e 2% de Portugal.

Deve ser relacionado também com a vitalidade da democracia social<sup>4</sup>. Cerca de 80% dos assalariados são sindicalizados, o diálogo social é importante a todos os níveis e a negociação colectiva desempenha um papel central na regulação do mercado de trabalho. A este nível o contraste é também evidente com a situação francesa, onde o sindicalismo é fraco (com uma taxa de sindicalização da ordem dos 5% no sector privado), dividido e onde o Estado e a lei complementam de forma tradicional a fraqueza da negociação colectiva em todos os domínios. Ora, a força dos sindicatos, nomeadamente a nível local na empresa, consiste numa condição chave para a flexigurança. Os assalariados aceitam uma menor protecção jurídica (GPE), porque sabem que os sindicatos podem evitar os riscos de uma flexibilidade sem controlo.

## A FORMAÇÃO AO LONGO DA VIDA

A formação ao longo da vida constitui um elemento chave para a flexigurança. Ela é o fundamento da promoção da segurança da empregabilidade.

O alto nível de formação inicial da população dinamarquesa consiste num outro elemento essencial do modelo. A «formação ao longo da vida» não se pode efectivamente desenvolver sem que um certo nível de formação inicial seja atingido.

A França ainda não supriu o seu longo atraso nesta matéria. Portugal está ainda muito atrasado<sup>5</sup>. No entanto, os dados estatísticos apontam também um outro aspecto de heterogeneidade social (globalmente bastante mais forte em França e em Portugal), raramente colocado em destaque e que desempenha um papel essencial na explicação do modelo social, nomeadamente francês, que diz respeito à «clivagem» geracional muito acentuada, resultante das diferenças de nível de formação.

### NÚMERO DE PESSOAS QUE ATINGIRAM O NÍVEL DO SEGUNDO CICLO DO ENSINO SECUNDÁRIO (EM %) EM 2002

	Dinamarca	França	Portugal
25-34 anos	85%	79%	35%
55-64 anos	72%	48%	8%
<b>Total</b>	<b>80%</b>	<b>65%</b>	<b>20%</b>

Compreendemos agora melhor (em contraponto) um dos fundamentos do modelo dos países da Europa do Sul. As gerações de trabalhadores e de operários (mas também em parte de alguns quadros) com mais de quarenta e cinco anos, que constituem a base dos sindicatos, têm um nível de qualificação relativamente fraco, o que dificulta qualquer tipo de mobilidade e é resultado, tanto da ausência de formação inicial, como da fraqueza da formação contínua e dos efeitos de organizações de trabalho marcadas pelo Taylorismo.

Na Dinamarca, 61% das empresas adoptaram uma organização do trabalho «aprendedora», fundada na autonomia, na polivalência e na formação. Isso verifica-se unicamente em cerca de 38% das empresas em França e em cerca de 27% em Portugal (Lorenz; Valeyre, 2005). Para esta categoria da mão-de-obra (i.e. operários/trabalhadores com mais de 45 anos), a defesa do posto

<sup>3</sup> Com um nível de desigualdade entre os mais fracos do mundo.

<sup>4</sup> Compreendemos por aí porque não existe a necessidade de impor pela lei a «responsabilidade social» da empresa.

<sup>5</sup> Cf. quadro seguinte.

de trabalho ocupado constitui, portanto, uma prioridade. É para ela que o risco de exclusão, evocado anteriormente, é particularmente importante em caso de desemprego, o que explica a forte mobilização pela defesa (ou reforço) da protecção do emprego tradicional<sup>6</sup> e, no passado, o forte consenso em torno das pré-reformas. Esta geração tem o sentimento de que para ela o modelo da flexigurança arrisca-se a ser uma impostura, ainda que ele possa representar um novo horizonte para as gerações mais jovens.

<sup>6</sup> Existe deste ponto de vista em França diferenças de ponto de vista de determinados sindicatos como a CGT entre um discurso (da direcção) promovendo o novo modelo da «segurança social profissional» e uma mobilização (da base) que continua agarrada à protecção do emprego.

### **ALGUMAS PISTAS DE REFORMA: O EXEMPLO DOS DEBATES EM FRANÇA.**

Para concluir, é ilusório querer implementar um «sistema à dinamarquesa» em países tão diferentes como a França e Portugal. Contudo, podem ser desenhadas reformas no sentido da edificação de uma melhor «segurança social profissional».

Para terminar, evocaremos algumas ideias que constituem objecto de debates actualmente em França e que foram inspiradas no relatório apresentado por Cahuc e Kramarz ao Ministro da Economia, das Finanças e da Indústria e ao Ministro do Emprego, do Trabalho e da Coesão Social (“De la précarité à la mobilité: vers une sécurité sociale professionnelle”, 2004).

- Uma primeira proposta consiste em flexibilizar o GPE, aumentando o papel dos incentivos financeiros e diminuindo o peso da regulamentação jurídica. A ideia seria instaurar uma lógica de «poluidor-pagador», tributando os despedimentos ou modulando as cotizações sociais ao sistema de indemnização do desemprego em função dos despedimentos. Em contrapartida, suspender-se-iam os controlos sobre os motivos económicos dos despedimentos. As empresas seriam ainda dispensadas da responsabilidade da reclassificação das pessoas que despedem: a taxa de despedimento alimentaria um fundo que financiaria o subsídio de desemprego e os apoios à reinserção profissional.
- Uma segunda proposta, visa instaurar um contrato único para evitar o dualismo (muito forte em contratos a prazo e em contratos sem termo), através da aquisição progressiva de direitos (aumento das indemnizações de desemprego com antiguidade).



# Os Modelos Experimentados no Projecto e-Change



## As Propostas do Projecto e-Change

### **UM MODELO INOVADOR DE POSICIONAMENTO NO MERCADO DE TRABALHO E NA SOCIEDADE**

#### **ASSOCIAR FLEXIBILIDADE E SEGURANÇA**

Assistimos nos últimos anos ao aumento do fenómeno de novas formas de emprego, associado, em populações com menores capitais económicos escolares, a maiores riscos de vulnerabilidade e precariedade. Estas trajetórias profissionais encontram-se frequentemente marcadas por sucessivas transições, entre actividade remunerada, períodos de qualificação e desemprego.

Se, por um lado, quer a flexibilidade, quer a redução dos tempos de trabalho, permitem potencialmente uma melhor gestão dos tempos de trabalho e de lazer e uma conciliação entre actividades profissionais e vida pessoal e familiar, estes também podem favorecer a precariedade nos termos contratuais ou configurar quadros de maior insegurança e insuficiência de regulação institucional.

As mudanças aceleradas dos mercados de trabalho não se acompanharam ainda de reajustamentos que permitam tirar vantagens destas novas formas de emprego. Estes reajustamentos supõem ligações mais fortes entre sistemas de educação, formação e emprego e a procura de novas soluções jurídicas que protejam os trabalhadores. Supõem igualmente uma reflexão da sociedade sobre si própria, porque embora os efeitos negativos se façam sentir entre os grupos menos qualificados e com menor capital económico e cultural, estes novos modelos de emprego poderão ser tendencialmente dominantes. Finalmente, supõem também a capacidade individual de antecipar, programar e gerir a diversidade e a complexidade que advém desta e, potencialmente, uma maior riqueza e possibilidade de compatibilização entre vida familiar, actividade profissional e exercício de uma vida social activa.

O Projecto e-Change propôs-se experimentar novos modelos de actividade, que possam constituir respostas para os desafios que o novo paradigma de organização do trabalho coloca.



Os dois modelos experimentados foram o Modelo de Complementaridade entre Actividades e o Agrupamento de Empregadores.

O Modelo de Complementaridade entre Actividades associa uma actividade remunerada à formação profissional e ao exercício de outras actividades de carácter social e voluntário. Neste modelo, os trabalhadores exercem uma actividade remunerada que lhes ocupa cerca de 4 horas por dia ou 20 horas por semana. O resto do tempo “útil” é reservado para a formação e para o exercício da uma actividade socialmente útil.

A figura do Agrupamento de Empregadores inspira-se na sua homóloga francesa e propõe uma mutualização de recursos humanos no seio de várias empresas, que tomam a iniciativa de se agrupar, partilhando os custos de remuneração, despesas sociais e formação dos trabalhadores contratados.

Os objectivos do projecto foram os seguintes:

- Encontrar novas formas de organização do trabalho satisfatórias para trabalhadores e empresas;
- Perspectivar diferentes formatos de complementaridade entre actividades (actividade remunerada/qualificação/actividades socialmente úteis) e/ou de partilha de tempos de trabalho;
- Atenuar os efeitos negativos das transições “impostas”, através de repostas concretas;
- Conciliar tempos profissionais, sociais e domésticos;
- Associar a actividade profissional a uma qualificação permanente (formação ao longo da vida);
- Reduzir os custos de contratação, através da partilha e mutualização dos Recursos Humanos.

Apresentamos no quadro seguinte, os destinatários, intermédios e finais, da intervenção desenvolvida, destacando as necessidades específicas de cada grupo em particular.

Destinatários	Necessidades específicas
<b>Trabalhadores sob formas de contratação atípicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experimentação de modelos de complementaridade entre emprego/formação/actividade social, capazes de responder aos hiatos existentes e às rupturas nas trajectórias profissionais;</li> <li>- Preparação para enfrentar os ciclos profissionais tirando deles o melhor partido.</li> </ul>
<b>Mulheres activas em situação de vulnerabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço da capacidade de gestão sobre o percurso profissional individual;</li> <li>- Melhoria da gestão do tempo profissional/tempo doméstico/tempo público;</li> <li>- Operacionalização de espaços de aprendizagem/qualificação à medida.</li> </ul>
<b>Empresários e Gestores de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço da capacidade de antecipação das mudanças e de gestão inovadora de recursos humanos, consubstanciada em propostas de novos modelos de organização do trabalho, que permitam a contratação num quadro de vantagens para ambas as partes.</li> </ul>
<b>Agentes de emprego em organizações do estado e privadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção de instrumentos para o acompanhamento individual e colectivo ajustados e adaptados a um cenário crescente de alternância entre ciclos de emprego, de inactividade, de formação.</li> </ul>
<b>Instituições públicas e da sociedade civil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexão e desenvolvimento de propostas respeitantes a posições diferenciadas no mercado de trabalho e de acesso a níveis de protecção social;</li> <li>- Desenvolvimento de quadros mais flexíveis e de complementaridade entre actividades.</li> </ul>

Este desafio foi abraçado por um colectivo de parceiros: uma organização da sociedade civil (INDE - Intercooperação e Desenvolvimento), uma fundação associada ao sector das comunicações (Fundação Portugal Telecom), uma associação de empresas da região de Lisboa (AERLIS), uma empresa metalomecânica de média dimensão (JOCA - Metalomecânica), uma empresa de retalho de grande dimensão (Modelo Continente Hipermercados), uma organização sindical (CGTP-IN - Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses, Intersindical Nacional) – durante a Acção 1 – e o Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS), ex-Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento (DGEEP) – durante a Acção 2.

Esta parceria reflecte preocupações que em diferentes fóruns estes actores foram afirmando e cruza diferentes competências e experiências institucionais e técnicas. Trata-se de uma preocupação social reflectida como uma problemática recorrente nos mercados de trabalho nacional e europeus, como também interna ao desenvolvimento das instituições parceiras.

Ao longo da Acção 1, que decorreu num espaço temporal de seis meses, a Parceria de Desenvolvimento (PD) do projecto desenvolveu um conjunto de actividades, com o objectivo de aprofundar o conhecimento sobre a realidade do trabalho atípico em Portugal e, a partir deste, reflectir, rever e aperfeiçoar as propostas de intervenção. Tratou-se de um processo não só muito partilhado e ‘maturado’ pela PD, como mobilizador e reflectido com os potenciais beneficiários/utilizadores das intervenções experimentadas ao longo da Acção 2. Nesse período, que correspondeu a uma fase de aprofundamento do diagnóstico, a PD considerou fundamental a recolha de diferente tipo de documentação (estudos, narrativas de práticas, relatórios, artigos, dados estatísticos, entre outros) sobre as expressões e conceitos da atipicidade no mercado de trabalho e sobre as intervenções desenhadas com o intuito de potenciar dimensões positivas destes novos formatos de emprego. Tratou-se de um exercício de aprofundamento do debate interno, a partir das reflexões, das discussões e das questões que foram trabalhadas em diferentes fóruns, que consistiu num investimento intensivo

(de identificação de categorias, de respostas, de experiências e de problemáticas), capaz de contribuir para o desenho e o desenvolvimento da intervenção.

Tendo em conta o carácter inovador do projecto, houve a necessidade de compreender com maior detalhe a forma como os trabalhadores perspectivavam a sua situação no mercado de trabalho, como antecipavam o seu percurso profissional e formativo e, finalmente, como se posicionavam em relação às possibilidades/propostas esboçadas pelo projecto.

Este trabalho de auscultação e de identificação de potenciais actores das acções de experimentação e o seu envolvimento no desenho das actividades, compreendeu, por um lado, a construção de ferramentas de recolha de informação, designadamente guiões de entrevistas semi-directivas, aplicadas a um pequeno colectivo de mulheres com experiências de trabalho atípico, e, por outro lado, o desenho colectivo e validação de questionários dirigidos a trabalhadores das empresas Modelo Continente e Portugal Telecom, resultando numa amostra de 200 questionários.

Esta recolha de informação possibilitou um olhar mais próximo sobre as vantagens, constrangimentos e expectativas destes trabalhadores. As perspectivas, anseios e preocupações dos trabalhadores foram trabalhados pela PD de forma a enformar as propostas de trabalho que haviam sido antecipadas em sede de candidatura à Acção 1, as quais foram questionadas, debatidas e confrontadas com outras respostas já existentes em Portugal ao longo de todo este período.

O Projecto e-Change configurou, igualmente, um conjunto de intervenções dirigidas aos empresários. Neste sentido, a PD contactou com um leque amplo de empresas (de sectores económicos e de dimensões distintas), para auscultar as suas necessidades e interesses e estabelecer contactos iniciais que antecipassem a participação e envolvimento destas empresas em diferentes momentos da Acção 2. Foi concebido um questionário sobre a partilha de recursos humanos, que foi aplicado a um conjunto de 28 empresas associadas da AERLIS. Este contacto permitiu apresentar o projecto, identificar potenciais utilizadores/beneficiários das intervenções desenhadas, assim como discutir os contornos, limites e oportunidades destas propostas.

Do conjunto de acções realizadas ao longo da Acção 1 do projecto, resultou a proposta de actividades a desenvolver na Acção 2 com a seguinte configuração:

- Experimentação de modelos de complementaridade entre actividades;
- Teste de metodologias de co-tutoria, adaptadas às transições;
- Criação de projectos de formação, articulados com actividades atípicas de emprego;
- Experimentação de uma estrutura tipo Agrupamento de Empregadores.

Na Acção 2, a tónica foi colocada no modo como os trabalhadores e empresas que se voluntariaram para a experimentação dos modelos se envolveram no projecto. Nesta fase, que decorreu num período de 24 meses (Outubro de 2005 a Setembro de 2007), desenvolveram-se as acções de experimentação do Modelo de Complementaridade entre Actividades e do Agrupamento de Empregadores, que serão detalhadas no capítulo III desta publicação.

Apesar de configurado em diferentes actividades, o projecto consiste numa proposta integrada e assente na complementaridade entre as intervenções. É aliás nesta perspectiva que podemos compreender as três dimensões que abrangem e consolidam a experimentação do modelo de complementaridade entre actividades. O desenvolvimento desta actividade implicou, para além da experimentação do modelo, o teste de metodologias de co-tutoria adaptadas às transições e a criação de projectos de formação articulados com actividades atípicas de emprego.

Por outro lado, a implementação da figura de Agrupamento de Empregadores implicou um trabalho aprofundado com responsáveis de recursos humanos e de empresários, de mobilização e envolvimento destes actores no desenvolvimento da intervenção e dos produtos resultantes desta iniciativa.

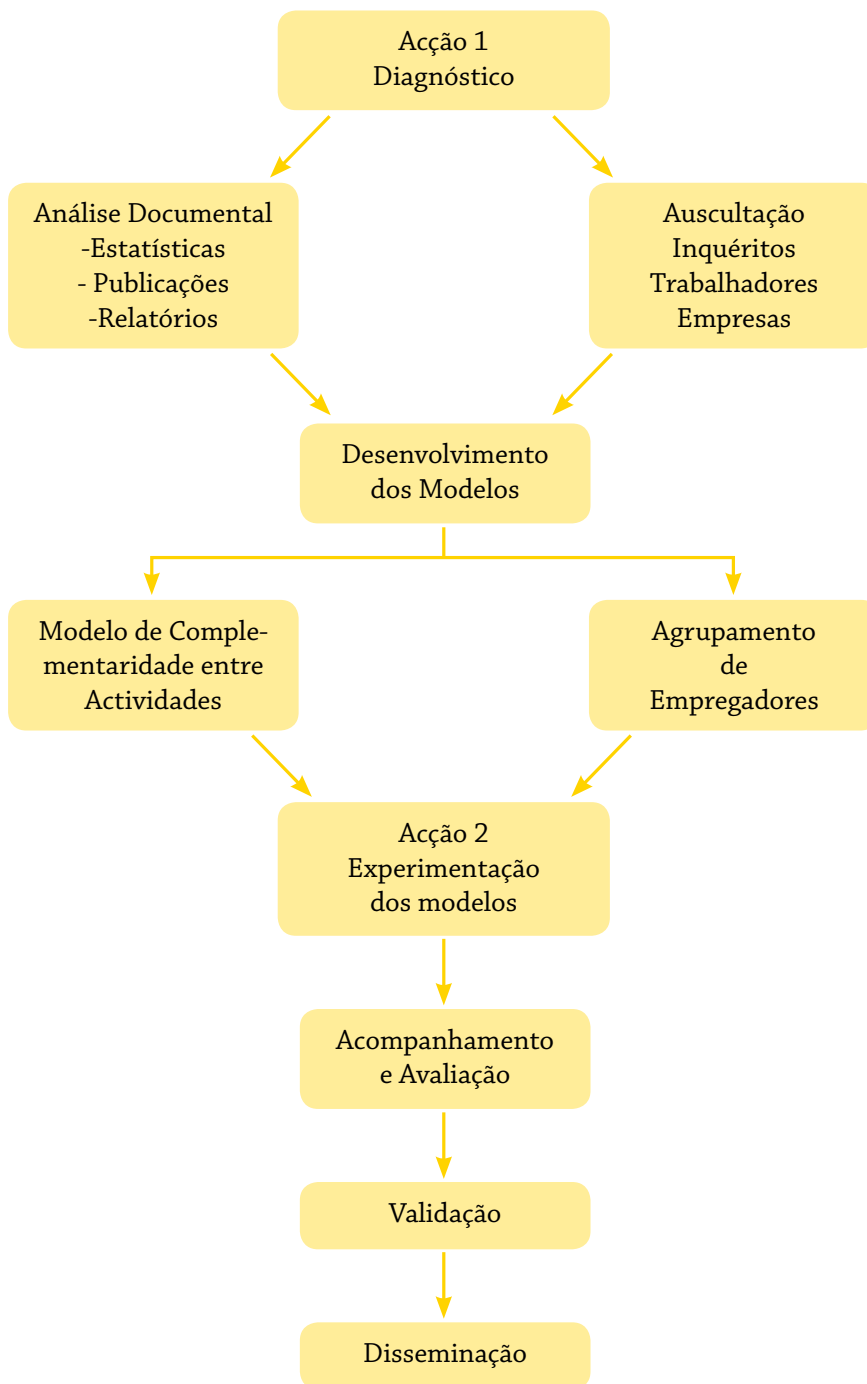
As duas figuras que o projecto se propôs testar mereceram uma atitude curiosa e interessada, quer das pessoas individualmente (trabalhadores, empresários, técnicos), quer das instituições, pelo facto de se tratar de uma reflexão e de um exercício que nunca antes foi empreendido.

## **INVESTIR NA PARTICIPAÇÃO E NO EMPOWERMENT**

A opção metodológica em escutar e fazer participar diferentes agentes e em articular diferentes ferramentas surgiu da necessidade de construir vários palcos de expressão para as pessoas envolvidas. A própria diversidade inerente na parceria foi igualmente compreendida como opção estratégica para accionar a implicação de diferentes organizações e pessoas.

No desenvolvimento destas actividades, a par do trabalho de experimentação, privilegiaram-se os espaços de reflexão formais e informais que permitiram uma abordagem reflexiva no projecto:

- grupos de trabalho regulares, individuais e colectivos, com os “beneficiários directos”;
- reuniões mensais com o conjunto dos parceiros, formais e informais;
- workshops com empresários, trabalhadores e técnicos, que acompanharam as várias fases da experimentação;
- encontros com decisores;
- e, finalmente, uma mesa-redonda, que procurou sintetizar as aquisições e mais valias dos modelos experimentados, bem como os pontos críticos, à luz de propostas e políticas europeias. Para tal, contámos com contributo de diferentes peritos em políticas de emprego, de formação e de políticas sociais.

**ETAPAS DO PROJECTO**

## Apresentação dos Modelos

## Modelo de Complementaridade entre Actividades (MCA)

Tendo como preocupação central os actuais modelos atípicos de trabalho, um dos objectivos do Projecto e-Change foi o de testar novos modelos de emprego e de actividades, com a finalidade de encontrar alternativas à relação expressiva entre contratos de trabalho atípicos, fracas protecções sociais e ténues perspectivas de evolução profissional e de participação social.

O modelo experimentado fundou-se na complementaridade entre actividades profissionais remuneradas, actividades formação e de qualificação ao longo da vida e actividades cívicas: Modelo de Complementaridade entre Actividades.

Este modelo baseou-se na experimentação e formulação de propostas de alternância entre actividades profissionais, de formação e cívicas. Modelos de complementaridade entre actividades, permitindo a aquisição de formações complementares ou a possibilidade de associar aos seus tempos de trabalho e de formação actividades socialmente úteis, foram testados à medida dos trabalhadores que constituíram o painel de voluntários. Esta acção foi realizada através do acompanhamento de 10 voluntários.

Outras formas de relação entre trabalho, formação e participação na vida pública e actividades sociais e culturais, bem como de conciliação com a vida familiar, foram reflectidas pelo conjunto de parceiros, formais

e informais, do projecto. Neste trabalho, a reflexão centrou-se no percurso profissional e na construção de carreira, enfrentando de modo positivo as alternâncias nos ciclos profissionais, complementando actividades, maximizando recursos e propondo quadros legais para o exercício das actividades.

Este modelo de intervenção procurou através de uma filosofia de respostas múltiplas e integradas:

- Experimentar novos modelos ‘cidadãos’ de actividade e de emprego, capazes de responder aos hiatos existentes e às rupturas nas trajectórias profissionais;
- Ensaiar novos modelos de acompanhamento, individual e colectivo, no sentido de reforçar as vantagens positivas dos ciclos de alternância;
- Reforçar as capacidades individuais dos trabalhadores de gestão do percurso profissional;
- Operacionalizar espaços de formação, de qualificação e de aprendizagem ao longo da vida e à medida;
- Articular as entidades responsáveis pela intermediação na esfera do emprego, da formação e da aprendizagem ao longo da vida;
- Potenciar a participação social dos indivíduos, o seu protagonismo e a sua afirmação enquanto cidadãos de pleno direito.



“Com este tipo de complementaridade entre os tempos de trabalho, de formação e de outras actividades sociais, haverá mais postos de trabalho, mais evolução no conhecimento das pessoas e mais desenvolvimento social.” **L. F. - BENEFICIÁRIA DO PROJECTO**

Ainda que implementado pelo conjunto de parceiros, o desenvolvimento do modelo foi fortemente suportado pela intervenção dos parceiros INDE, Modelo Continente e Fundação PT e pelo contributo dos trabalhadores.

Na experimentação do modelo, a articulação das três actividades foi feita no quadro de uma semana de trabalho (35h/semana).

A actividade profissional foi desenvolvida em regime de trabalho a tempo parcial, efectivando-se num período de tempo diário de 4 horas (20h/semana).

A formação, realizou-se, na maior parte dos casos, por blocos de formação, no horário laboral (durante o período da tarde) ou em horário pós-laboral (média 9h/semana).

Houve situações, porém, em que foi necessário inverter os tempos da actividade profissional (para o período da tarde), de modo a ser possível a conciliação com a oferta formativa disponível.

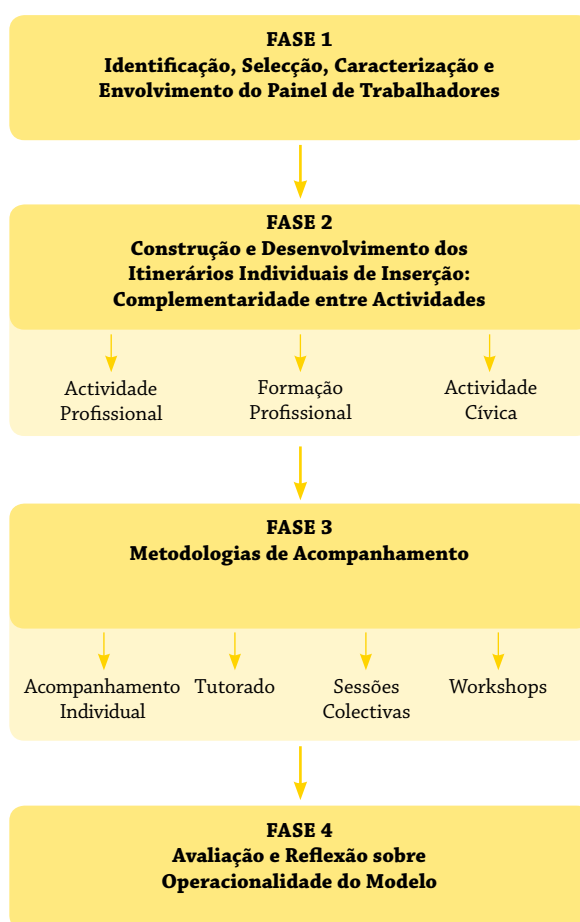
A actividade cívica, foi desenvolvida uma ou duas vezes por semana, durante o período da tarde (média 6h/semana), tendo em conta a especificidade e a dimensão dos projectos onde foram inseridos os voluntários.

Arquitectura dos tempos do Modelo		
<b>Actividade Profissional</b>	<b>Formação Profissional</b>	<b>Actividade Cívica</b>
20h / semana: 4h / dia	Média de 9h / semana	Média de 6h /semana
Período da manhã	Horário laboral (sobretudo durante a tarde)	Período da tarde
	Horário pós-laboral	
Média do tempo consignada por cada trabalhador às 3 actividades no período da experimentação (6 meses)		
<b>Actividade Profissional</b>	<b>Formação Profissional</b>	<b>Actividade Cívica</b>
570 h	180 h	115 h

Esta arquitectura correspondeu à experimentação desenvolvida e poderá ser ajustada em qualquer das vertentes, tendo em conta as necessidades específicas dos utilizadores do modelo.

O modelo operativo de intervenção, promovendo uma particular atenção à construção de itinerários individualizados, assenta num dispositivo articulado em 4 fases:

**ESQUEMA OPERATIVO DE INTERVENÇÃO MODELO DE COMPLEMENTARIDADE ENTRE ACTIVIDADES**



## COMPLEMENTARIDADE ENTRE ACTIVIDADES

O Projecto e-Change testou, dentro do formato de complementaridade entre actividades, uma figura específica que se declinou de diferentes modos em função da idade, do sector de actividade, da experiência profissional e da situação familiar de cada trabalhador.

A complementaridade significa uma actividade profissional, uma actividade qualificante e uma actividade “socialmente útil”.

A actividade profissional assume uma importância chave no desenvolvimento do modelo, ao permitir a (re)integração dos trabalhadores no mercado de trabalho.

As actividades de formação e de exercício de cidadania (voluntariado) surgem como um eixo central na complementaridade entre actividades remuneradas e outras, assumindo um papel importante numa perspectiva de reconhecimento das competências profissionais e da consolidação de laços sociais, inscritas em processos de reconstrução identitários que ‘qualificam’ socialmente.

Outros formatos de complementaridade podem ser construídos e considerados mais adequados tendo em conta o contexto regional, sectorial e profissional, quer dos utilizadores, quer das empresas.

A complementaridade entre uma actividade profissional e uma actividade de qualificação constitui um exemplo acessível de complementaridade.

Situações como a transição entre um estágio e uma actividade profissional ou uma actividade profissional e uma licença de parto constituem outros exemplos de transições correntes.

### Os tempos do projecto

O modelo experimentado articulava as três actividades no quadro da semana de trabalho (35 horas semanais).

Em geral, a arquitectura do projecto assentou sobre a actividade profissional efectuada num período diário de 4 horas (na maioria dos casos de manhã), a qualificação realizada à tarde ou num horário pós-laboral e a actividade social realizada uma vez por semana.

Esta arquitectura obedeceu aos limites da experimentação. No entanto, empresas e entidades de qualificação poderão optar por outros formatos: 3 dias úteis de trabalho, 2 dias de formação ou outros, tendo em conta a melhor compatibilização entre actividades e, sobretudo, a melhor conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.

## **IDENTIFICAÇÃO, SELECÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO PAINEL DE TRABALHADORES**

### **Identificação do Grupo de Trabalhadores**

Num quadro de reflexão sobre a gestão das transições, a proposta de intervenção apresentada em sede de candidatura à Acção 2 compreendia a formulação e experimentação de propostas de complementaridade entre actividades profissionais, de formação e cívicas com um painel de 10 trabalhadores.

O objectivo inicial era o de testar o modelo com dois grupos distintos. Por um lado, um grupo de indivíduos tendo como denominador comum experiências de trabalho a tempo parcial, na área do comércio a retalho e das telecomunicações e, por outro lado, um grupo constituído por desempregados, com percursos profissionais marcados pela alternância entre emprego/formação/desemprego e com experiências e percursos diferenciados.

Pretendíamos, deste modo, possibilitar uma perspectiva comparativa relativamente à experiência de complementaridade entre actividades em pessoas com situações diferenciadas no mercado de trabalho e garantir a continuidade da implicação das empresas neste modelo experimental, já iniciada aquando do desenvolvimento da Acção 1 do projecto, o que não foi possível, devido a constrangimentos legais relacionados com a inexistência de base legal para permitir o pagamento de uma bolsa de formação. Deste modo, o grupo foi constituído apenas com pessoas em situação de desemprego.

Ultrapassada esta contingência e redireccionados os objectivos do projecto foi desenvolvido o trabalho de identificação de potenciais voluntários. Neste sentido, foram contactadas diversas entidades do terceiro sector e estruturas de mediação e de inserção profissional.

A apresentação do projecto foi efectuada junto dos Centros de Emprego e das Unidades de Inserção na Vida Activa (UNIVA) da cidade de Lisboa, da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (Área de Orientação, Formação e Inserção Profissional), de associações de imigrantes e de apoio a pessoas portadoras de deficiência (Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral). Pedimos aos responsáveis destas instituições a colaboração das respectivas entidades na identificação de desempregados com experiências de trabalho atípico e com capacidade de reflexão sobre os processos em que seriam envolvidos.

O objectivo foi o de testar o modelo a uma escala alargada de pessoas e situações, de modo a ser possível retirar ensinamentos que permitam aferir a possibilidade deste poder ser aplicado em qualquer contexto e em qualquer grupo de beneficiários.

No total, foram referenciados 37 candidatos. Apesar dos contactos estabelecidos, não foi possível contar com a colaboração dos Centros de Emprego na indicação de desempregados, dada a sua dificuldade em integrar parcerias, mesmo que informais, nomeadamente na disponibilização e afectação de recursos humanos para outras actividades que não as programadas.

Um parceiro pressentido no projecto e que demonstrou interesse na sua participação, foi o IEFP. Esta entidade teria, teoricamente, assumido um papel de extrema importância neste processo, nomeadamente através dos Centros de Emprego, cujos objectivos e atribuições se centram no ajustamento entre a procura e a oferta de emprego e na articulação com os actores locais tendo em vista a (re)inserção sócio-profissional dos indivíduos.

O processo de identificação do painel de trabalhadores foi facilitado pelo envolvimento conseguido com as estruturas de intermediação na esfera do emprego e da formação.

## Seleção dos Trabalhadores

O processo de seleção dos trabalhadores iniciou-se após recebida a indicação dos candidatos por parte das diferentes entidades contactadas. No total, foram referenciados 64 candidatos. Foi estabelecido um primeiro contacto entre os técnicos de acompanhamento do projecto e as pessoas referenciadas com o objectivo de agendar sessões de esclarecimento.

Realizaram-se 4 sessões de esclarecimento, onde foi apresentado o âmbito do projecto e se aferiu o percurso individual (profissional e psicossocial) dos candidatos, bem como o interesse e a motivação individual para participar numa experiência piloto de teste de novas metodologias de inserção sócio-profissional e de formação-qualificação.

Do conjunto de pessoas que participaram nas sessões de esclarecimento, pretendeu-se identificar 10 cujo perfil melhor se ajustasse aos critérios considerados:

### PERFIL DOS TRABALHADORES

#### Requisitos obrigatórios:

- Desempregados;
- Idade compreendida entre os 18 e os 60 anos;
- Disponibilidade para participar num modelo experimental.

#### Competências Técnicas Específicas:

- Capacidades cognitivas (leitura, escrita, identificar e resolver problemas);
- Conhecimentos técnicos e práticos;
- Saber-fazer (seleccionar e processar informação, planejar e organizar trabalho);
- Saber-fazer social e relacional (trabalhar em equipa, autonomia, comunicar de forma clara, gerir incertezas, capacidade de tomar decisões).

#### Competências Psicossociais:

- Comunicação interpessoal (postura verbal e não verbal, assertividade);
- Capacidade empreendedora (dinamismo, iniciativa, criatividade);
- Capacidade crítica e de reflexão;
- Abertura à mudança;
- Motivação;
- Sentido de responsabilidade;
- Auto-confiança;
- Maturidade;
- Estabilidade emocional.

Relativamente ao painel de 10 trabalhadores, 2 foram especificamente seleccionados para desempenhar a actividade profissional como empregados de secção no Modelo Continente Hipermercados (parceiro do projecto), nomeadamente no Continente Vasco da Gama, e 1 para ser integrado na área administrativa na Fundação Portugal Telecom (igualmente parceiro do projecto). No caso dos primeiros, os requisitos obrigatórios que estiveram na base da seleção foram ligeiramente diferentes:

### PERFIL DOS TRABALHADORES

#### Requisitos obrigatórios:

- Desempregados;
- Idade compreendida entre os 18 e os 40 anos;
- Habilitações escolares ao nível do 12.º ano de escolaridade;
- Conhecimento ou gosto pela área de negócio;
- Motivação para o atendimento ao cliente;
- Robustez física;
- Disponibilidade para participar num modelo experimental.

Mantiveram-se, no entanto, as mesmas exigências de Competências Técnicas Específicas e das Competências Psicossociais.

De acordo com os critérios de seleção previamente identificados, programou-se o processo de seleção, constituído por 3 fases:

<b>FASE 1</b>	
<b>Objectivo</b>	Seleção de 10 trabalhadores que correspondessem cumulativamente aos perfis pretendidos e que apresentassem motivação para a participação num projecto desta natureza.
<b>Documentos utilizados</b>	Ficha de descritivo individual, CV, certificado de Habilitações, Ficha de projecto individual.
<b>Metodologia</b>	Análise detalhada da documentação solicitada, com vista à primeira triagem dos candidatos com base nas condições enunciadas.
<b>FASE 2</b>	
<b>Objectivo</b>	Avaliação dos aspectos motivacionais, com reflexão sobre possível projecto individual, avaliação das capacidades relacionais e comunicacionais, aferição do grau de adaptabilidade e capacidades de desempenho na experimentação do modelo de complementaridade entre actividades, análise global do perfil dos candidatos.
<b>Documentos utilizados</b>	Ficha de Projecto Individual.
<b>Metodologia</b>	Entrevista de grupo. Entrevista individual.
<b>FASE 3</b>	
<b>Objectivo</b>	Reflexão detalhada sobre projecto individual e análise e balanço de competências.
<b>Documentos utilizados</b>	Ficha de Projecto Individual e Balanço de Competências.
<b>Metodologia</b>	Entrevista individual.
<b>Finalização do Processo com a selecção de 10 voluntários.</b>	

Ao longo do processo de selecção foram tomados em conta os princípios de igualdade de oportunidades, de género e de acesso a todos os públicos: desempregados de longa duração, jovens, pessoas dos escalões etários mais elevados, pessoas portadoras de deficiência, imigrantes.

Foi atribuída importância à constituição de um grupo heterogéneo, com diferentes faixas etárias e nacionalidades, com experiências profissionais de diversos sectores de actividade e com capacidade crítica e de reflexão, dada a importância da sua participação nos momentos de reflexão conjunta no decurso da experimentação.

Os objectivos do projecto foram bem compreendidos pelas pessoas que participaram nas sessões de esclarecimento, tendo-se verificado uma elevada identificação das mesmas com as preocupações a que o projecto pretende responder.

Um número significativo de participantes demonstrou uma forte motivação para colaborar e para reflectir com os parceiros formais e informais do projecto, no sentido da procura de novas soluções e de novos figurinos de emprego e de organização do trabalho, capazes de possibilitar uma articulação flexível e fluída entre os sistemas sociais, de emprego e de formação.

## CONSTRUÇÃO, DESENVOLVIMENTO DOS ITINERÁRIOS INDIVIDUAIS E INTEGRAÇÃO DOS TRABALHADORES

### Construção e Desenvolvimento dos Itinerários Individuais

Os itinerários individuais foram definidos a partir do perfil de cada trabalhador, dos seus interesses, potencialidades e expectativas, previamente diagnosticados. Esse diagnóstico foi realizado em conjunto entre o trabalhador e a equipa de acompanhamento do projecto. Nesta fase, o Balanço de Competências assumiu particular importância, dado que permite agir sobre os indivíduos facilitando o (re)conhecimento dos seus interesses e potencialidades. Ao mesmo tempo, permite à equipa técnica um maior aprofundamento do diagnóstico individual, importante para a definição do itinerário de inserção e para a constituição da base a partir da qual será possível realizar, nas etapas intermédias e final, a avaliação de progresso e a operacionalidade do modelo.

A etapa seguinte deste processo, centrou-se na compreensão de como os indivíduos se posicionavam face às propostas e possibilidades previstas pelo projecto, nomeadamente como perspectivavam a sua integração no mercado de trabalho e como antecipavam o seu percurso profissional, formativo e social. Foram discutidas várias possibilidades, com especial enfoque no interesse e viabilidade das propostas, valorizando-se sempre a implicação activa dos voluntários no processo de tomada de decisão.

Apresentamos no quadro seguinte o esboço dos itinerários individuais dos trabalhadores.



### EMPOWERMENT

O conceito de *empowerment* remete para as iniciativas realizadas no sentido de promover a autonomia dos beneficiários através da sua participação responsável na estruturação do seu próprio percurso. A finalidade do *empowerment* é a de conduzir o beneficiário a reflectir e a adquirir meios e instrumentos que lhes permitam planear o seu percurso, tendo sempre por base conceitos como: conhecimento, informação, responsabilidade, participação activa e capacitação através da identificação das suas potencialidades e necessidades.

Consideramos que esta fase de conhecimento dos trabalhadores e a implicação destes na definição dos objectivos a alcançar foi determinante para o sucesso das fases seguintes do projecto. Por outro lado, a implicação dos indivíduos na definição do alcance dos objectivos, numa perspectiva de *empowerment*, é fundamental para a percepção de que este trabalho terá utilidade no seu futuro pessoal e profissional. A criação destas condições constitui uma mais valia para o desenvolvimento dos projectos individuais e para a concretização dos objectivos definidos.

## ESBOÇO DOS ITINERÁRIOS INDIVIDUAIS

	Actividade Profissional	Formação	Actividade Cívica
<b>C.R.</b>	– Ajudante de lar	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apoio à Família e à Comunidade</li> <li>– Atendimento ao Público</li> <li>– Desenvolvimento Pessoal e Social</li> <li>– Ética Profissional e Legislação Laboral</li> <li>– Micro-iniciativas Económicas e Criação de PME: Apoios à Criação de Empresas</li> <li>– Segurança e Qualidade no Trabalho</li> <li>– Socorrismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Centro Social e Paroquial do Campo Grande (Dinamização e monitorização de actividades de tempos livres para idosos)</li> </ul>
<b>J.P.C.</b>	– Assistência técnica informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Português</li> <li>– Inglês</li> <li>– Access</li> <li>– Fundamentos de Sistemas Operativos e Redes</li> <li>– Desenvolvimento Pessoal e Social</li> <li>– Ética Profissional e Legislação Laboral</li> <li>– Micro-iniciativas Económicas e Criação de PME: Apoios à Criação de Empresas</li> <li>– Segurança e Qualidade no Trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Associação de Pais e Encarregados de Educação dos Alunos da Escola e Jardim de Infância EB1 n.º2 da Tapada das Mercês</li> <li>– Associação de Pais da EB1 JI da Tapada das Mercês (Assistência técnica na área da informática)</li> </ul>
<b>M.S.</b>	– Conservação e restauro de mobiliário	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informática na óptica do utilizador ( Pacote Office)</li> <li>– Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (9.º ano de escolaridade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Banco Alimentar Contra a Fome (Apoio às actividades da Federação)</li> </ul>
<b>L.B.</b>	– Jardinagem e manutenção de espaços verdes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Matemática</li> <li>– Inglês</li> <li>– Informática na óptica do utilizador</li> <li>– Desenvolvimento Pessoal e Social</li> <li>– Ética Profissional e Legislação Laboral</li> <li>– Micro-iniciativas Económicas e Criação de PME: Apoios à Criação de Empresas</li> <li>– Segurança e Qualidade no Trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cruz Vermelha Portuguesa (Apoio, assistência e acompanhamento de idosos)</li> </ul>
<b>M.D.</b>	– Assistência técnica área veterinária	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Português para Estrangeiros</li> <li>– Desenvolvimento Pessoal e Social</li> <li>– Ética Profissional e Legislação Laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Associação dos Ucrânios de Portugal (Presidente)</li> </ul>
<b>L.F.</b>	– Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Access</li> <li>– Atendimento ao Público</li> <li>– Desenvolvimento Pessoal e Social</li> <li>– Ética Profissional e Legislação Laboral</li> <li>– Micro-iniciativas Económicas e Criação de PME: Apoios à Criação de Empresas</li> <li>– Segurança e Qualidade no Trabalho</li> <li>– Inglês Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Centro Social e Cultural da Quinta da Serra (Apoio escolar, organização e monitorização de actividades lúdico-pedagógicas para jovens)</li> </ul>
<b>S.C.</b>	– Área da grande distribuição (Empregado de secção área alimentar, têxtil, bazar, frescos e caixa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Atendimento ao Público</li> <li>– Access</li> <li>– Desenvolvimento Pessoal e Social</li> <li>– Ética Profissional e Legislação Laboral</li> <li>– Micro-iniciativas Económicas e Criação de PME: Apoios à Criação de Empresas</li> <li>– Segurança e Qualidade no Trabalho</li> <li>– Inglês Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Centro Comunitário Apelarte: Câmara Municipal de Loures (Organização e monitorização de actividades de tempos livres para jovens)</li> </ul>

	<b>Actividade Profissional</b>	<b>Formação</b>	<b>Actividade Cívica</b>
<b>L.C.</b>	– Área da grande distribuição (Empregado de secção área alimentar, têxtil, bazar, frescos e caixa)	– Inglês – Atendimento ao Público – Access – Desenvolvimento Pessoal e Social – Ética Profissional e Legislação Laboral – Micro-iniciativas Económicas e Criação de PME: Apoios à Criação de Empresas – Segurança e Qualidade no Trabalho	– Centro Social e Cultural da Quinta da Serra (Apoio escolar, organização e monitorização de actividades lúdico-pedagógicas para jovens)
<b>P.S.</b>	– Área administrativa	– Atendimento ao Público – Access – Desenvolvimento Pessoal e Social – Ética Profissional e Legislação Laboral – Micro-iniciativas Económicas e Criação de PME: Apoios à Criação de Empresas – Segurança e Qualidade no Trabalho	– Associação para a Promoção do Comércio Justo (Apoio na divulgação das actividades da associação e na venda e na reposição de produtos na loja)
<b>E.R.</b>	– Apoio escolar, organização e monitorização de actividades	– Ensino Superior – Access – Desenvolvimento Pessoal e Social – Ética Profissional e Legislação Laboral – Micro-iniciativas Económicas e Criação de PME: Apoios à Criação de Empresas – Segurança e Qualidade no Trabalho – Inglês Comercial	– Centro Social e Cultural da Quinta da Serra (Apoio escolar, organização e monitorização de actividades lúdico-pedagógicas para jovens)

Definidos os pormenores relacionados com a participação dos trabalhadores na experimentação do modelo, foi estabelecido um protocolo de colaboração entre estes e a INDE. Foi assinado um documento que contratualizou a relação entre as duas partes, onde os voluntários declararam aceitar as condições estabelecidas relativamente à experimentação do modelo: objectivos, direitos, deveres, actividades a desenvolver, horários.

Identificadas as áreas de inserção profissional, de formação e de actividade cívica, foram desenvolvidos os contactos necessários à implementação da inserção de cada trabalhador.

### **Actividade Profissional**

Como já foi referido, no modelo de complementaridade entre actividades, a actividade profissional reveste uma importância chave. Ela permite uma (re)integração no mercado de trabalho, devolve dignidade e rendimentos aos que se encontram em situação de desemprego.

No sentido de efectivar a inserção profissional dos voluntários, numa primeira fase, realizou-se uma pesquisa de empresas e instituições directamente relacionadas com as áreas consideradas pelos indivíduos,

### **JOB MATCHING**

O ajustamento entre a oferta e a procura, constitui num quadro de gestão das transições, uma etapa a considerar como essencial.

A entidade responsável pela articulação entre oferta das empresas e procura – operador de emprego – terá a responsabilidade de auscultar, identificar, e traduzir a relação entre oferta e procura numa relação adequada às necessidades das empresas e trabalhadores, ou seja flexível, rápida e que garanta qualidade para as partes.



## A INSERÇÃO NAS EMPRESAS

O ideal tipo da inserção profissional será no mercado regular de trabalho. Numa situação de complementaridade entre actividades e particularmente no caso da inserção de públicos mais vulneráveis, constituem peças fundamentais a definição do tipo de contrato de trabalho, do projecto tutorial (duração, quadro, intervenientes) que se acompanha de uma clarificação das tarefas a executar pelo trabalhador.

de acordo com as suas competências e expectativas. Efectuaram-se os primeiros contactos, onde foram explicitados claramente os objectivos do projecto e da colaboração pretendida. Nalguns casos, foram os próprios trabalhadores a estabelecer o contacto inicial com as entidades.

Embora na fase de diagnóstico os sectores considerados com maior expressão do trabalho a tempo parcial parecessem mais promissores como potenciais empregadores, na prática e, após procura de empresas interessadas em testar o modelo, verificámos uma grande

No Modelo e Continente, entidade parceira do Projecto e-Change, o Programa de Integração de Novos colaboradores é ministrado através de duas componentes:

### a) Componente teórica:

Tem como objectivo dar a conhecer um conjunto de matérias e conceitos considerados importantes para o novo colaborador, dada a complexidade do Grupo Sonae e da operação de distribuição.

Os conteúdos estão organizados por módulos, que correspondem a cada uma das matérias a ministrar.

Esta componente é ministrada pela Chefia directa da função para a qual o novo colaborador foi admitido.

### b) Componente prática:

Tem como objectivo acompanhar no terreno o novo colaborador, integrando-o nas práticas e tarefas da sua nova função, sendo que este acompanhamento é da responsabilidade de uma figura que se designa de Padrinho.

Estas matérias são os conteúdos mínimos que cada colaborador deve conhecer aquando da sua integração no local de trabalho. No entanto, nos 3 meses seguintes e tendo em conta a função que vai desempenhar, a formação de integração é completada com os programas completos em vigor na companhia.

disponibilidade para a participação no projecto por parte das empresas contactadas.

Posteriormente, a INDE reuniu com as entidades que demonstraram interesse em colaborar para uma acção de informação sobre os objectivos e os procedimentos da inserção dos trabalhadores (protocolo, definição de horários, integração na empresa, plano de inserção, avaliação mensal).

A etapa seguinte consistiu numa reunião entre os parceiros envolvidos (INDE e empresas/organizações) e os trabalhadores, com o objectivo de efectivar a apresentação e o acolhimento dos mesmos. Esta reunião serviu também para o reconhecimento das responsabilidades das partes, normas e procedimentos de ordem administrativa e funcional a ter em conta, bem como para a assinatura do protocolo de colaboração entre a entidade promotora da intervenção e a empresa/organização de acolhimento.

Na fase de integração dos indivíduos em contexto de trabalho revelou-se importante o envolvimento activo dos responsáveis da empresa no processo. Em articulação com estes profissionais foram negociados os planos de orientação, tendo em conta a dupla intervenção técnica (desempenho funcional) e desenvolvimento de competências pessoais (horário, relacionamento interpessoal, direitos e deveres, entre outros).

Foi entregue um dossier de inserção, contendo documentos para a orientação, o desenvolvimento e a avaliação da inserção, composto por:

- Protocolo de inserção;
- Folhas de registo de presenças;
- Registo das actividades;
- Avaliação.



O modelo foi adaptado a cada situação em particular, tanto por parte dos trabalhadores, como por parte das empresas e das instituições, resultando em diferentes modalidades de organização: secções de trabalho, dias da semana, horários.

Na componente da actividade profissional, a maioria das pessoas foi inserida em áreas onde já detinham alguma experiência de trabalho. No entanto, houve situações de inserção em áreas profissionais onde não havia qualquer experiência de trabalho anterior. Nestes casos, a participação no projecto foi encarada como uma oportunidade para iniciar um novo percurso sócio-profissional.

### **Empresas e Actividades Profissionais**

A maioria das empresas que colaboraram com o projecto e aceitaram testar o modelo complementar entre actividades são micro e pequenas empresas.

Das 6 empresas que se constituíram como parceiros informais do projecto e que integraram trabalhadores, 4 caracterizam-se por ser micro-empresas (< 10 trabalhadores), 1 por ser pequena (< 50 trabalhadores) e apenas 1 por ser uma grande empresa (> 250 trabalhadores). Para além dessas, 2 empresas/organizações parceiras do projecto integraram trabalhadores do grupo de voluntários. Num dos casos tratou-se de uma empresa de retalho de grande dimensão (Modelo Continente Hipermercados), que dadas as suas especificidades inclui um considerável número de trabalhadores a tempo parcial. No outro caso, de uma fundação associada ao sector das comunicações (Fundação Portugal Telecom), igualmente considerado como um dos sectores com elevada expressão do trabalho a tempo parcial. Dado o peso significativo de trabalho a tempo parcial nestas empresas, desde o início do projecto entende-se que esta opção poderia facilitar a experimentação na articulação entre o trabalho, actividades de formação e cívicas e na conciliação com a vida familiar.

No que concerne à dimensão das empresas, podemos concluir que o modelo de complementaridade entre actividades é passível de ser aplicado em qualquer das situações. As micro e pequenas empresas demonstraram uma capacidade de adaptação elevada, o que se ficou a dever ao envolvimento activo dos responsáveis no processo e ao acompanhamento possibilitado pela estrutura de intermediação.

No entanto, dada a maior dificuldade das micro e pequenas empresas em proporcionar formação profissional aos seus trabalhadores, a vertente da complementaridade dos projectos de formação entre o trabalhador e a empresa foi pouco explorada. Todas as actividades de formação propostas aos trabalhadores foram desenvolvidas e realizadas externamente. Tal facto também se ficou a dever à limitação temporal que teve a experimentação, que foi de 6 meses. No caso do Modelo Continente Hipermercados, embora tratando-se de uma grande empresa, também não foi possível a participação dos trabalhadores na formação interna da própria empresa, uma vez que ela decorreu nos meses de Janeiro e de Fevereiro e a experimentação teve início no mês de Março.

Todas as empresas pertenciam à área metropolitana da grande Lisboa, o que veio facilitar a articulação entre os tempos das várias ocupações, tendo em conta o tempo a despender nas deslocações em transportes.

O tempo das deslocações dos trabalhadores deverá ser tido em conta na conjugação das diferentes actividades. Como inicialmente previsto, foram diversos sectores de integração profissional dos beneficiários: telecomunicações, comércio de grande retalho, veterinária, serviços pessoais, serviços financeiros (contabilidade), jardinagem, educação, informática, conservação e restauro, serviços administrativos. Todas elas se mostraram bastante adaptáveis ao modelo. Contudo, certos postos de trabalho poderão ser mais adaptáveis do que outros, nomeadamente tendo em conta a natureza das funções e das tarefas subjacentes.

Em determinadas áreas/funções as 4 horas diárias de actividade profissional não permitem o iniciar e o finalizar de tarefas específicas.

Também houve situações em que foi necessário alterar os turnos de trabalho dos beneficiários devido à frequência de acções de formação, sem que isso viesse a comprometer a dinâmica da empresa/organização.

Consideramos assim que, devem ser revistas regularmente a planificação e articulação dos tempos entre as diferentes actividades. Esse acompanhamento deverá ser feito entre o trabalhador, a entidade patronal e a entidade de intermediação.

No conjunto, as articulações foram conseguidas sempre com sucesso e sem consequências de maior no decurso normal das actividades da empresa.

“O balanço foi positivo. Tive a oportunidade de trabalhar na minha área de formação e de adquirir mais conhecimentos e competências, através da formação que tive. A actividade cívica completou-me como ser humano, em que tive a oportunidade de ajudar outras pessoas e também de me ajudar a mim mesma.

No entanto, também teve o seu lado negativo, as deslocações entre as diferentes actividades diárias foram difíceis de gerir e implicaram um certo desgaste físico”. **L. F. - BENEFICIÁRIA DO PROJECTO**

Considero que este tipo de inserção no mercado de trabalho (Modelo Complementar de Actividades) permite uma permanente adaptação das competências face às dinâmicas sócio-profissionais cada vez mais exigentes. **F. P. T. - TUTORA**

### Formação Profissional

No quadro do projecto, a qualificação assumiu um eixo central que se articula, em complemento, com uma actividade remunerada, permitindo o aumento das competências dos trabalhadores e mobilidades positivas. A qualificação inscreve-se numa óptica de aprendizagem ao longo da vida e sedimenta ou inicia um processo de socialização secundária, ausente ou fraco pelas discontinuidades nas relações com o mercado de trabalho. Partindo de um diagnóstico da necessidade de uma maior fluidez e articulação entre os sub-sistemas de educação, formação e emprego, o projecto pretendeu encontrar pistas sobre formas de modelos de complementaridade entre diferentes níveis de actividade, que “obrigam” a uma reflexão conjunta com os diferentes intervenientes, nomeadamente os responsáveis pela gestão dos instrumentos de formação e emprego.

No quadro do modelo, a proposta foi a de construir projectos de formação adaptados a novas formas de emprego, explorando formas inovadoras de organizar e gerir a formação, no sentido da articulação entre tempos de trabalho e tempos formativos.

A articulação entre os tempos de trabalho com actividades formativas adaptadas foi feita à medida, com o objectivo de “modulização” de diferentes propostas, realizada em contexto pós-laboral ou por blocos que alternaram com a actividade profissional.

Idealmente, a organização por módulos, através de sistemas de unidades capitalizáveis, constituirá uma resposta adequada aos itinerários de formação.

Do mesmo modo, o exercício de actividades sociais em estruturas associativas ou do 3º sector, em complemento da formação, assume um papel importante numa perspectiva de “qualificação social”.

O tronco comum, embora realizado de modo individualizado, foi constituído pela aprendizagem da língua inglesa e das NTIC, higiene e segurança no trabalho, apoio à criação de iniciativas económicas, desenvolvimento pessoal, em sintonia com o Referencial de Competências Chave<sup>1</sup>.

Formações mais especializadas foram ministradas nas áreas dos serviços à família e das novas tecnologias de informação e de comunicação.

Uma articulação com o sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) foi realizada também.

Um aspecto importante a ter em conta reside exactamente na articulação com os centros RVCC e a validação das formações e experiência nestes centros.

No âmbito do modelo, foram possibilitados aos trabalhadores os seguintes projectos de formação:

- Apoio à Família e à Comunidade;
- Atendimento ao Público;
- Desenvolvimento Pessoal e Social;
- Ética Profissional e Legislação Laboral;
- Micro-Iniciativas Económicas e Criação de PME: Apoios à Criação de Empresas;
- Segurança e Qualidade no Trabalho;
- Socorrismo;
- Inglês e Inglês Comercial;
- Português e Português para Estrangeiros;
- Fundamentos de Sistemas Operativos e Redes;
- Informática na Óptica do Utilizador (Pacote Office);
- Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (9.º ano);
- Access.

<sup>1</sup> É o instrumento que serve de referência para o Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências em adultos não certificados. Estabelece um conjunto de competências consideradas essenciais que o adulto deve possuir, para que se possa atribuir determinado nível de certificação escolar. O referencial está organizado por níveis (básico 1, básico 2, básico 3) e abrange áreas distintas de competências-chave (Linguagem e Comunicação, Matemática para a Vida, Tecnologias da Informação e Comunicação, Cidadania e Empregabilidade).

A actividade profissional deveria ser sempre complementada com formação profissional, isto porque vivemos em constante evolução e só assim conseguiremos dar resposta ao desenvolvimento da economia, cada vez mais exigente em termos de mão-de-obra qualificada. **C. R. - BENEFICIÁRIA**

#### **DO PROJECTO**

Num contexto de modernização e reestruturação do tecido económico impõe-se assim um sistema de formação flexível e ágil, com uma oferta de qualificação em sectores chave variada, capaz de propor soluções que reconheçam, certifiquem e qualifiquem as competências dos trabalhadores e os preparem para as transições contínuas na sua trajectória profissional. A estruturação da oferta de formação deve, portanto, ter por objectivo a adequação das respostas formativas às necessidades dos trabalhadores, das empresas e do mercado de trabalho, o que implica o desenvolvimento e actualização dos perfis de competências relevantes para o tecido produtivo, bem como a sistematização das respostas tendo por base necessidades actuais ou emergentes das empresas e dos sectores económicos.

Consideramos bastante positivo, o facto de este modelo possibilitar ao trabalhador a aquisição contínua de formação profissional. **A. - TUTORA**

No modelo desenhado para a formação, os objectivos a atingir visaram sobretudo o desenvolvimento e a melhoria das competências transversais dos trabalhadores capazes de permitir transições positivas no mercado de trabalho. No quadro da experimentação e de acordo com as necessidades individuais de cada trabalhador, a formação surge para os profissionais como uma mais-valia ao nível da sua empregabilidade. No âmbito do projecto, foi desenvolvida, conjuntamente com os trabalhadores, uma pesquisa de programas e de acções de formação capazes de responder às suas necessidades e expectativas. A este nível deparámo-nos com algumas dificuldades, sobretudo na adequação e articulação da oferta formativa a este tipo de soluções. Tal facto veio dificultar uma resposta flexível na vertente da formação para o conjunto das pessoas que experimentaram o modelo.

A qualificação assume um papel chave no modelo de complementaridade entre actividades. O postulado defendido é o do acesso ao conhecimento, da aprendizagem ao longo da vida e da utilização das competências adquiridas para a criação do portfolio individual de cada um.

Cada percurso de inserção individualizado deve poder garantir o acesso à formação, cujo ponto de partida será o balanço de competências individual e que deverá conduzir a um reconhecimento das competências profissionais.

Assim, devem estar previstas no percurso de inserção acções de formação adaptadas ao projecto profissional

de cada indivíduo. Esta preocupação também deve estar patente na implicação dos agentes económicos, ou seja, a formação como instrumento interno de qualificação a de adaptação dos recursos humanos às mudanças e aos novos desafios e o papel que terão as empresas na co-produção e co-concepção de planos realmente ajustados às suas necessidades. Compreenda-se, no entanto, que numa perspectiva de mobilidade acrescida dos trabalhadores, importa investir no que sectorialmente é determinante para as empresas, mas também no que é determinante para o trabalhador. Por outro lado, o Estado deverá regular, agilizar e permitir diferentes respostas ajustadas à multiplicidade de situações.





### **RECONHECIMENTO, VALIDAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

No âmbito do Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, destacamos a constituição recente do Centro de Novas Oportunidades do Grupo Portugal Telecom, na cidade de Lisboa. À semelhança de outras experiências desenvolvidas por inúmeras empresas, trata-se de uma oportunidade para certificar conhecimentos e competências resultantes das experiências adquiridas ao longo da vida, quer do ponto de vista profissional, quer do ponto de vista pessoal, possibilitada aos trabalhadores do grupo. A experiência foi iniciada com um grupo piloto para atribuir uma certificação de nível secundário (12.º ano de escolaridade). Prevê-se até final do ano a total cobertura nacional da oferta para o nível básico (9.º ano de escolaridade).

As dificuldades encontradas prendem-se também com a escassa oferta formativa ao trabalho em part-time e o sucessivo adiamento das ações de formação por falta de inscrições, mesmo no caso de ações programadas com antecedência. Estes constrangimentos colocaram entraves a uma boa articulação entre os tempos das diferentes actividades no âmbito do modelo testado. A ausência da presença de entidades responsáveis pela gestão da formação e da aprendizagem ao longo da vida no desenvolvimento do projecto, ao contrário do que estava previsto, limitou o alcance da experimentação, sobretudo no que diz respeito à articulação com a oferta de formação e a uma análise mais aprofundada sobre a forma como esta articulação e regulação seriam possíveis e desejáveis.

Apesar do curto tempo em que decorreu a experiência e da escassa oferta existente, esta componente teve um papel central no projecto, dado que permitiu a aquisição de competências em domínios que o conjunto dos intervenientes considerou relevantes para aumentar a sua empregabilidade.

Sempre que as empresas o permitam, é fundamental que os trabalhadores beneficiem da oferta de formação interna. A validação e a certificação das competências adquiridas constitui uma outra componente fundamental do modelo, permitindo melhorar o portefólio do trabalhador.

A construção de um portefólio individual, próximo da carteira Pessoal de Competências-Chave<sup>2</sup>, necessita portanto de um reconhecimento, validação e certificação das etapas de formação e da experiência profissional. As competências adquiridas e demonstradas nas actividades de índole social poderiam constar também neste portefólio ou carteira individual. A agilização na certificação constitui um factor importante de reforço da empregabilidade e, neste quadro, a articulação com os Centros RVCC é essencial.

<sup>2</sup> A Carteira Pessoal de Competências-Chave é o documento onde se registam as competências validadas do adulto no processo de RVCC.

## Actividade Cívica

As actividades de carácter cívico e social, em estruturas sem fins lucrativos, surgem como um eixo central na complementaridade entre actividades remuneradas e outras actividades, possibilitando o reforço dos espaços de cidadania e a componente solidária dos projectos individuais dos trabalhadores.

No caso de desempregados, como era o do painel dos trabalhadores que se voluntariaram para a experimentação do modelo, a participação enquanto cidadãos e actores do processo social veio conferir sentido e utilidade social a um conjunto de pessoas que normalmente é considerado como 'beneficiário' de medidas. Essa participação permitiu definir a pessoa não como pertencendo a uma categoria sujeita a apoios especiais, mas como um trabalhador que participa activamente na construção de um projecto social e colectivo.

Os projectos de voluntariado reuniram um forte interesse por parte do grupo, tendo sido encarados pelos indivíduos como uma expressão de cidadania e de participação social activa, que lhes possibilitou um desenvolvimento pessoal, bem como a aquisição de competências pessoais e profissionais. Essas competências revelaram-se de extrema importância para melhor definir o projecto de vida de cada beneficiário.

Com esta mudança de perspectiva na actividade estou a descobrir coisas novas, pessoas diferentes, um outro ritmo de acção. Apesar do desgaste físico e do "puzzle - horário" que é necessário compor todos os dias para conciliar actividades diversas em lugares distintos, estou a gostar.

Penso que este projecto é muito interessante e pode vir a ser muito útil, do ponto de vista social.

Há muita gente que precisa ser desperta para novas actividades, novas perspectivas de vida, novos ensinamentos e novas tecnologias.

Também há muita gente que precisa de ser aliciada e incentivada para a prática de voluntariado.

Estamos num mundo com muitas carências sociais e se cada um der um pouco de si e da sua mais valia pessoal, muitos podem ser beneficiados. E nem sequer estou a referir-me a dinheiro, ou a outros bens materiais. Estou só a lembrar que a solidão é o mal maior para muitas pessoas idosas que bastante contribuíram, com o seu trabalho, para o desenvolvimento actual e hoje se sentem totalmente postas de lado. **L. B. - BENEFICIÁRIA DO PROJECTO (TEXTO INCLUÍDO NO BLOG DO PROJECTO)**

**L. B. - BENEFICIÁRIA DO PROJECTO (TEXTO INCLUÍDO NO BLOG DO PROJECTO)**

Embora a dimensão de actividade social não tenha que estar presente nos modelos de complementaridade entre actividades, consideramos que ela constitui um elo forte e contribui para o alargamento das redes de sociabilidade.

Nesta vertente do modelo, verificou-se um empenho particular por parte dos indivíduos na procura de entidades com intervenção nos seus concelhos de residência, como forma privilegiada de reforçar as redes de solidariedade e de os aproximar dos contextos sociais em que se inserem.

No entanto, diferentes precauções deverão ser tidas em conta:

- devem ser clarificadas as opções de voluntariado e compreendido o interesse individual da pessoa para a acção;
- um trabalho de identificação sobre estas opções inclui as modalidades de exercício da actividade e função a executar, a identificação de organizações "generalistas" e de organizações de proximidade (associações de bairro, associações de escola, etc);
- a actividade não deve ser imposta, mas antes objecto de uma escolha informada e contendo outras alternativas, ou seja, o trabalhador deve poder ter a possibilidade de escolha e, eventualmente, optar por não exercer a actividade de voluntariado;
- este tipo de actividade deve ser claramente diferenciado dos Programas Ocupacionais;
- a organização de acolhimento deverá definir claramente as suas necessidades e as funções que o trabalhador irá executar e dar provas da sua capacidade de enquadramento e organização dos seus recursos humanos, tendo em conta que deficiências a este nível comprometem seriamente a validade do projecto.

As instituições não estão completamente abertas a receber voluntários. Isso torna as coisas mais complicadas.

Antes de ser colocada no local onde estou a desenvolver a actividade de voluntariado passei por várias entrevistas nos mais diversos locais, em que numa delas exigiam Curso Superior. Nos outros casos não obtive qualquer resposta.

**L. F. - BENEFICIÁRIA DO PROJECTO (TEXTO INCLUÍDO NO BLOG DO PROJECTO)**

## METODOLOGIAS DE ACOMPANHAMENTO

### Acompanhamento Individual

Ao longo de todo o processo foi efectuado um acompanhamento regular dos trabalhadores nos locais de inserção pelos técnicos de acompanhamento do projecto. Esse acompanhamento foi desenvolvido com base num compromisso e num patamar de confiança e conhecimento recíproco, com o objectivo de assegurar uma relação contínua entre empresas de acolhimento, trabalhadores e estrutura de mediação.

Nesses momentos, promoveu-se a discussão entre tutores e técnicos de acompanhamento, sobre os aspectos relevantes a ter em conta na avaliação da inserção e da compatibilização do modelo de complementaridade entre actividades.

Durante o desenvolvimento da actividade profissional revestiu-se de grande importância o acompanhamento regular pelos técnicos do projecto, no sentido de verificar *in loco* os progressos e de recolher as observações e avaliações dos responsáveis locais.

Durante o período da formação foram igualmente realizadas reuniões regulares com os beneficiários no sentido de aferir das aprendizagens, as dificuldades sentidas e de promover a troca de experiências entre os trabalhadores.

O papel das estruturas de mediação é essencial no processo de acompanhamento. Assim, importa realçar o papel da estrutura de mediação e dos técnicos de acompanhamento em todo o processo. Cabe-lhes estabelecer as ligações entre os diferentes intervenientes, realizar o balanço de competências, desenhar os perfis dos trabalhadores através da objectivação da sua experiência e competências, identificar oportunidades de inserção e estabelecer uma relação de proximidade que permita interacções ricas e uma inserção duplamente satisfatória, para a empresa e para os trabalhadores.

Na experimentação desenvolvida, a criação de um ambiente de confiança e empatia entre a estrutura e os seus técnicos e o trabalhador, fundamentou-se no respeito mútuo e formalizou-se no “contrato” entre beneficiários e estrutura. A empatia e profissionalismo dos técnicos permitiram que cada situação fosse particularmente analisada e discutida entre o técnico e o trabalhador, no sentido de encontrar a proposta mais adequada para cada uma das situações.

## O ACOMPANHAMENTO DO PROJECTO

No processo de gestão de transições, os percursos profissionais significam uma passagem por diferentes intervenientes e instituições: os tutores nas empresas, os operadores de emprego (públicos e privados), os agentes da formação (públicos e privados), as entidades sem fins lucrativos onde são efectuados os projectos de voluntariado. Tal não significa que cada pessoa seja acompanhada por um número elevado de intervenientes, o que tornaria todo o processo caro, pesado e complexo. No entanto, o acesso a estes diferentes intervenientes, mediado por uma figura central – o operador do emprego – multiplica as possibilidades de inserção das pessoas.

Nas situações específicas de públicos com maiores dificuldades de inserção, na maioria das vezes beneficiando já de medidas de apoio social, a articulação entre agentes e acções propostas é fundamental.

A definição de um percurso de inserção, bem como as suas modalidades concretas de execução, deverão ser desenhadas com os utilizadores e conduzir a um contrato ou protocolo que defina com clareza os termos da relação entre ambos. As relações entre todos os outros intervenientes também poderão ser objecto de contratualizações directas com o operador do emprego e tanto quanto possível envolver os utilizadores.

A construção destas figuras supõe uma grande fluidez e flexibilidade dos dispositivos de emprego e formação profissional, mas supõe também nos casos em que as figuras associam uma actividade sem fins lucrativos, uma boa organização do terceiro sector. Na prática, isso significa a possibilidade de acolher as pessoas, de utilizar as suas competências e saberes, valorizá-las, definindo claramente as suas tarefas, tal como se processa numa empresa. Neste sector, a possibilidade de participação directa nas decisões torna-se particularmente importante. O acompanhamento individualizado torna-se, assim, uma peça fundamental na gestão das transições.



## AS ESTRUTURAS DE MEDIAÇÃO

Um conjunto alargado de estruturas de diferente natureza tem vindo a assumir a importância dos processos de mediação para a inclusão daqueles que se encontram em desvantagem. Falamos de um vasto conjunto de figuras: dispositivos sectoriais e institucionais (Centros de Emprego), dispositivos descompartmentados, com diversos níveis de envolvimento e de participação das pessoas. Quer sejam sistemas mais ou menos formais, todos eles têm a capacidade de acompanhar o percurso de inserção no mercado de trabalho dos indivíduos, garantindo, desse modo, maiores possibilidades de um emprego continuado.

Se bem que estas estruturas sejam regidas por objectivos operacionais diferentes, as instituições e, fundamentalmente, os técnicos que as animam, não funcionam em sistemas fechados; são pois permeáveis às influências de outros campos de acção e, potencialmente, influenciadores de novos modos de estar e de trabalhar esta questão (social, económica, societal) em constante evolução.

As tarefas de mediação para a inserção profissional são progressivamente reconhecidas como um campo de intervenção que tem vivido fortes transformações nos últimos anos. Potencialmente, qualquer um pode ser “beneficiário” de um dispositivo de inserção e as respostas são diversificadas. Assiste-se a uma abertura da noção de inserção, cruzando-se com campos

diversificados: emprego, economia, desenvolvimento, assistência.

E se, por um lado, a mediação se autonomiza como um campo específico de intervenção dos profissionais, apelando à noção de profissionalidade, ou seja, de construção social da profissão de mediador, por outro lado, nunca como agora se assistiu a uma tão grande diversidade de respostas, de dispositivos e de intervenientes oriundos das mais diferentes áreas.

Se bem que o trabalho destes profissionais esteja orientado para a mesma finalidade, ou seja, facilitar os processos de inserção profissional das pessoas, sobretudo das menos qualificadas, os objectivos operacionais podem ser distintos.

No leque variado de agentes, públicos ou privados, que desempenham um papel de mediação entre oferta e procura de emprego direccionado para públicos mais vulneráveis, alguns têm criado dispositivos que são espaços de informação, aconselhamento, formação, orientação, inserção pós-formação, os quais, pelas suas várias valências, conseguem acompanhar as trajectórias de inserção dos indivíduos. Alguns destes dispositivos fundamentam os seus modos de intervenção numa lógica territorializada, desenvolvendo com as populações diferentes formas e níveis de participação, inscrevendo-se, assim, numa perspectiva de projecto mais flexível, participado e integrado.

## FUNDAÇÃO PORTUGAL TELECOM NO PROJECTO E-CHANGE

Na qualidade de membro da Parceria de Desenvolvimento do Projecto e-Change, a Fundação Portugal Telecom recebeu, durante 6 meses, dois trabalhadores: J.P.C. e P.S., que testaram o modelo de complementaridade entre actividades: actividade profissional, formação à medida e prestação de serviço na área do voluntariado.

O acompanhamento dos 2 trabalhadores foi desenvolvido tendo em conta as etapas fundamentais do tutorado, já anteriormente desenvolvidas pela Fundação PT no âmbito do Projecto EQUAL e.Plus.

Na etapa da integração, os trabalhadores tiveram acesso a toda a informação sobre o Grupo PT através da intranet, em geral, e do manual de acolhimento, em particular. Também lhes foi explicada a missão da Fundação Portugal Telecom e a da Direcção de Infoexclusão e Necessidades Especiais, onde os trabalhadores foram inseridos. Depois houve uma conversa informal entre os trabalhadores e os seus tutores, de modo a perceber as suas expectativas profissionais, para que em conjunto fosse desenvolvido um plano de trabalho.

No que respeita à etapa do desenvolvimento das aprendizagens, no caso do J.P.C., que tinha como objectivo profissional, a longo prazo, a construção de uma empresa de apoio informático destinada a clientes residenciais, foi acordado que desenvolvesse a sua actividade dentro da Fundação através da elaboração de um projecto de empresa, que lhe servisse de base para a constituição da sua própria empresa. No caso do P.S., um jovem sem experiência profissional anterior, optou-se por um plano de desenvolvimento profissional que o incentivasse a ser mais pró-activo e a ter uma maior auto-estima.

Foram realizadas avaliações mensais com os trabalhadores, por forma a que pudesse haver lugar a ajustes, sempre que necessário.

A Fundação PT aproveitou o conhecimento da ferramenta do tutorado no desenvolvimento de outras iniciativas, nomeadamente de um estágio profissional realizado na Direcção de Info-exclusão e Necessidades Especiais. Este estágio decorreu durante um mês, no âmbito de uma co-operação informal com o Espírito Santo Saúde, que, por sua vez, com base no Projecto Comunitário Leonardo Da Vinci, teve por objectivo a contratação de uma jovem cega para a sua nova Clínica Parque dos Poetas.

## Tutorado

O painel de trabalhadores foi acompanhado através de um sistema de co-tutoria, desenhado numa lógica triangular que implica empresas, trabalhadores e estruturas de mediação. Isso permitiu, por um lado, recuperar e potenciar experiências adquiridas (designadamente no quadro do Projecto e.Plus<sup>3</sup>) e, por outro lado, construir propostas mais eficazes no espaço da inserção capazes de ultrapassar os modelos tradicionais.

Durante o período de inserção profissional, o trabalhador contou com o apoio de um responsável da empresa (Tutor), facilitador da sua integração e da progressão do desempenho funcional e formativo no seu posto de trabalho.

O Tutorado constitui uma forma de realizar a integração de trabalhadores num colectivo de trabalho, tornando as situações de trabalho formativas, criando um meio favorável às aprendizagens num local de exercício profissional possibilitando, assim, a transmissão de saberes específicos” ligados a diferentes ramos de actividade.

Para o sucesso da integração no mundo do trabalho com base nesta metodologia de acompanhamento vários são os factores que merecem ser considerados: o conteúdo da relação pedagógica que se estabelece entre o trabalhador e o tutor; as orientações e o investimento da empresa no processo; os instrumentos de que o tutor dispõe para o exercício da sua acção formativa; a participação e envolvimento dos trabalhadores; o acompanhamento do dispositivo de avaliação envolvido (para além do tutor, trabalhador/empresa, estruturas de mediação, tais como centros de emprego, UNIVA, dispositivos de emprego, Associações de Desenvolvimento Local.

<sup>3</sup> Projecto financiado pela Iniciativa Comunitária Equal.

No quadro dos instrumentos disponíveis para a promoção da inserção sócio-profissional, destacamos o tutorado como uma forma de integração profícua, capaz de assegurar respostas importantes ao nível da fidelização de recursos humanos; da necessidade de fazer evoluir as competências e de qualificar os seus trabalhadores; de fazer evoluir ou conteúdos de trabalho ou de adoptar novas profissões. Em suma, como uma forma de integração capaz de contribuir, simultaneamente, aos objectivos reais da empresa e aos objectivos de uma acção social, mais lata, que na relação tutorial se empreende.

Entendemos a tutoria como um processo continuado, onde as articulações entre os vários intervenientes terão de ser fluídas e complementares. Consideramos que a tutoria deverá ser repensada à luz da gestão das transições ou da alternância entre ciclos ou esquemas de actividade, integrando um maior nível de complexidade e de responsabilidade para o conjunto dos actores envolvidos.

### IMPORTÂNCIA DO TUTORADO

As actividades comuns a qualquer situação de tutorado podem ser resumidas da seguinte forma:

**Integrar:** actividade do tutorado que pretende facilitar o encontro que se opera na empresa entre o trabalhador e o seu novo contexto de trabalho. Para se integrar, este indivíduo deverá apropriar-se dos elementos que caracterizam a cultura empresarial (regras, normas, valores) dando início a um processo construtivo de identidade profissional.

**Desenvolver das aprendizagens:** actividade do tutorado que favorece o desenvolvimento das aprendizagens nas situações de trabalho. Consiste em criar condições para que o trabalho se traduza num momento de aprendizagem.

**Organizar um percurso formativo:** actividade que tem por objectivo planear a progressão do trabalhador na empresa, tendo em conta os objectivos da formação e os constrangimentos da produção. Trata-se de organizar o duplo processo de socialização profissional e de aprendizagem nos contextos de trabalho. Organizar o percurso formativo implica identificar as unidades de tempo e de lugar sobre as quais correspondem as tarefas do trabalhador, prever e acompanhar a duração da integração e a aquisição das competências.

**Avaliar:** actividade do tutorado que consiste em precisar os elementos adquiridos pelo trabalhador e a progressão durante a sua trajectória na empresa. Avaliar consiste, desse modo, no balanço que implica geralmente as competências técnicas e as atitudes ou comportamentos.



### Actividades colectivas

As actividades colectivas integram o leque das metodologias que privilegiámos no projecto. Elas fundamentam-se na necessidade, do nosso ponto de vista, de associar e de permitir que coincidam duas perspectivas distintas e complementares: a necessidade de

um acompanhamento individualizado, que permita a construção à medida do itinerário, portfolio e carreira e uma perspectiva colectiva, importante num processo de socialização secundário. A integração em diferentes grupos, constitui uma das bases de socializações múltiplas, que permitem consolidar o sentimento de pertença.

**Abordagem individualizada** – Balanço de Competências, definição do percurso de inserção, negociação/contractualização/accompanhamento, Acompanhamento pós-inserção

**Perspectiva colectiva** – reuniões de grupo (acompanhamento colectivo), brainstorm, definição de actividades colectivas, reuniões temáticas (voluntariado, novas tecnologias, consumo responsável, etc)

Na realização do trabalho colectivo surgem dinâmicas de grupo e emergem, espontaneamente, formas de organização que tendem a posicionar os membros. Nesta construção identitária que configura a pertença ao colectivo cada um encontra o seu lugar, o seu papel e negocia e define o seu estatuto. Esta construção vai sofrendo evoluções e mudanças e nunca é definitiva. Para as pessoas em situação de aprendizagem, a percepção dos comportamentos dos outros membros do grupo permite melhorar a regulação do trabalho colectivo.

Por esta razão, foram enfatizadas no projecto actividades que permitiram a criação destes espaços identitários, facilitadores da incorporação de inovação e mudança e, simultaneamente, facilitadores da aquisição e partilha de conhecimentos.

Com o objectivo de estimular a participação e o envolvimento dos trabalhadores e de reforçar o espírito colectivo do grupo, foi decidida a construção e o desenvolvimento de um blog pelos próprios intervenientes. (<http://we-change.blogs.sapo.pt>)

Tratou-se de uma actividade organizada pelo grupo. Cada participante foi encorajado a produzir conteúdos e a relatar a sua experiência no âmbito do modelo de complementaridade entre actividades, valorizando-se a diversidade de experiências, as quais constituíram um meio facilitador das aprendizagens e da evolução



dos participantes. Por outro lado, o projecto de construção do blog permitiu também relatar o modo como as pessoas estavam a viver a experimentação, o que dela retiraram, trazendo para toda esta dinâmica uma bagagem de experiências e trajectórias, que lhe veio conferir mais valor.

Vários objectivos estavam subjacentes à experiência da criação de um blog:

- Contribuir para a criação de uma identidade de grupo;
- Dar visibilidade e legitimidade ao que se faz através das diferentes narrativas;
- Permitir o acesso e a participação na esfera pública;
- Utilizar e dominar as NTIC.

Uma outra actividade privilegiada no quadro das acções colectivas foram os momentos de encontro, que permitem introduzir uma perspectiva reflexiva sobre as propostas, o desenvolvimento do projecto e alargar o leque de intervenientes.

Reconhecendo que alguns dos modelos actuais dos espaços de encontro entre diferentes actores, por se caracterizarem por alguma formalidade e tradicionalismo, dificilmente atingem os seus objectivos, o projecto procurou encontrar diferentes e novos modelos para a reflexão colectiva, que se caracterizaram pela abertura dos canais de comunicação e pela informalidade.

Assim, no âmbito do Projecto e-Change, foram realizados dois workshops com os tutores responsáveis pela actividade profissional do painel de trabalhadores, com os trabalhadores e os coordenadores e técnicos de projecto das entidades da Parceria de Desenvolvimento.

Tratou-se de um momento de partilha e de reflexão, onde se procedeu ao balanço das experiências de tutoria e das metodologias de complementaridade entre actividades desenvolvidas no âmbito do projecto. Nestes workshops foi trabalhada, com o conjunto de participantes, a procura das melhores estratégias e métodos pedagógicos e de trabalho, flexibilidade para a mudança e adaptabilidade a novas situações.



“Foi-me dado uma oportunidade a qual não irei desperdiçar. Conciliar a actividade profissional, formação e a actividade cívica.

O modelo complementar de actividade permite-me adquirir e desenvolver competências formativas e profissionais que possibilitam construção de um percurso de vida saudável.

O trabalho que estou a desenvolver visa a aquisição de competências profissionais em contexto real de trabalho, o que é muito importante para mim, pois, como estudante universitária ter a possibilidade de já estar no mercado de trabalho e a desenvolver uma actividade ao qual dá-me imenso prazer é o sonho de qualquer um.

Acredito que o sucesso para a concretização deste projecto será garantido pela concertação de esforços, disciplina e uma agenda extremamente organizada.

A experiência de trabalhar neste local tm sido muito enriquecedora. Tem uma equipa de trabalho que prima pela organização e planificação das actividades. O espaço é frequentado pelas crianças dos 6 aos 12 anos, onde estes realizam diversas actividades e têm um acompanhamento escolar personalizado, ou seja, adequa-se às necessidades de cada criança.

O trabalho voluntário na Associação Sociocultural na Quinta da Serra promove o desenvolvimento de actividades lúdico-pedagógicas como processo facilitador da aquisição de competências pessoais e sociais.” **E. R. – BENEFICIÁRIA DO PROJECTO (TEXTO INCLUÍDO NO BLOG DO PROJECTO)**



# Agrupamento de Empregadores (AE)

O processo de criação de um Agrupamento de Empregadores (AE) segue um percurso lógico que se traduz num conjunto de etapas planificadas. No entanto, a realidade é complexa: a ordem e o número de etapas podem variar devido a um conjunto de factores, nomeadamente, o conhecimento que se detém do meio, a natureza do projecto, o grau de mobilização dos actores no momento.

Este guia visa ilustrar como se pode montar um AE, nunca esquecendo os contornos possíveis face à ausência desta “figura” no nosso sistema jurídico/legal, dando conta das diferentes etapas, sendo as mesmas passíveis de adaptação na prática e podendo variar consoante as especificidades dos contextos e sectores de actividade.

No caso específico do Projecto e-Change, este processo experimental foi dinâmico e interactivo entre os vários intervenientes da experimentação, permitindo produzir novos níveis de consciência sobre alternativas e novas formas de trabalho, baseadas num compromisso colectivo entre empresas e trabalhadores e na experimentação de metodologias inovadoras para intervir ao nível da gestão dos recursos humanos.

## O QUE É UM AGRUPAMENTO DE EMPREGADORES:

### O princípio

A figura do “Agrupamento de Empregadores” inspira-se na sua homóloga francesa e propõe uma mutualização de recursos humanos entre várias empresas, que tomam a iniciativa de se agruparem, partilhando os custos de remuneração, despesas sociais e formação dos trabalhadores contratados.

O AE é a entidade empregadora e é quem coloca os trabalhadores à disposição das empresas em função das suas necessidades.

O salário, “majorado” de um coeficiente que cobre as despesas e os custos de funcionamento do agrupamento é facturado à empresa. O AE, sem fins lucrativos, fixa o coeficiente para todas as suas empresas, variando de acordo com o perfil do trabalhador (quadro, técnico, operário). De acordo com um acordo contratual, o AE gere todos os aspectos associados ao contrato de trabalho (geralmente um contrato individual de trabalho). Quando a necessidade da empresa deixa de existir, o AE responsabiliza-se por encontrar outro



local de trabalho para o trabalhador. A noção de “empresa aderente” e não “cliente” é fundamental para compreender os princípios do AE.

### As vantagens

A flexibilidade e a estabilidade de emprego: actividades sazonais, necessidade de um assalariado/trabalhador a tempo parcial, numa determinada área, com um conjunto de competências específicas que a empresa não pode pagar a tempo inteiro. Articulado flexibilidade e estabilidade de emprego, o agrupamento de empregadores responde às necessidades e às realidades económicas das PME's mas também à necessidade legítima de um salário seguro para o trabalhadores. Tal resposta, o AE consegue oferecendo uma resposta inovadora a três níveis:

- 1º) a empresa tem uma actividade sazonal (turismo, agroalimentar, agricultura, etc.), conciliando dois tempos sazonais complementares, o AE fideliza e encontra para cada tempo sazonal o mesmo trabalhador, o qual, beneficia através de um contrato individual de trabalho, afastando-se da precariedade;
- 2º) a empresa necessita de um trabalhador a tempo parcial para responder a um pico de trabalho ou para proceder à organização de um trabalho específico. Não conseguindo propor um tempo inteiro, ele confronta-se com grandes dificuldades para cobrir estas necessidades específicas de trabalho. O agrupamento vai tornar mais atraente este posto de trabalho e limitar a rotatividade oferecendo ao colaborador um tempo completo que lhe dá segurança e o fideliza;
- 3º) a empresa necessita de um técnico especializado mas não dispõe de verba ou de trabalho suficiente para oferecer um tempo inteiro de trabalho, sendo muito difícil atrair candidatos nestas condições. O AE complementa esta procura com a de uma outra empresa, propõe um posto a tempo inteiro que permite o recrutamento deste trabalhador.

Para as pequenas estruturas que hesitam em integrar um quadro (engenheiros, responsáveis de recursos humanos ou de qualidade, técn. informática, contabilidade, etc.), é-lhes assegurada essa possibilidade através do tempo partilhado. As empresas podem ainda fortalecer e profissionalizar as funções transversais, consideradas, por vezes, como os parentes pobres das pequenas estruturas empresariais.

### As origens

Os primeiros agrupamentos de empregadores nasceram no mundo agrícola, um sistema cuja utilidade parece evidente, mas onde se encontra ainda sub-utilizado.

Para as empresas de uma mesma região que empregam trabalhadores sazonais ou a tempo parcial, a criação de um agrupamento de empregadores parece constituir uma necessidade evidente: mutualizando as necessidades, o AE assegura um emprego e fideliza os trabalhadores. Tal lógica (ganhador - ganhador), é à partida imposta na agricultura, onde a noção de entreajuda é primordial.

O AE, ao reagrupar as necessidades das empresas, exerce uma dupla função: diminui o número de desempregados e responde às empresas que necessitam do modelo de “tempo parcial”. Actualmente em França, estima-se a existência de 400 agrupamentos de empregadores (agricultura e inserção social) que empregam aproximadamente 8 000 trabalhadores.\*

(\*<http://peripl.org/fr/groupment.htm>)

Hoje a noção de AE estende-se a vários países europeus que entenderam o interesse e a necessidade desta forma de contratação: Alemanha, Espanha, Bélgica. Uma rede europeia federa os agrupamentos de empregadores nacionais.

## FORMA JURÍDICA DO AGRUPAMENTO DE EMPREGADORES

### O princípio

Um AE tem como objectivo empregar pessoas de forma partilhada e de as colocar à disposição das empresas associadas, sendo que o colaborador assina o seu contrato com o agrupamento.

### As formalidades de criação

As formalidades de criação do AE são idênticas às de criação de uma Associação.

Será necessário, em primeiro lugar, “criar” uma “figura jurídica, que contratará os trabalhadores. Esta “figura jurídica” será uma Associação, sem fins lucrativos,

para a qual será necessário, entre outros elementos, um nome, uma sede e um objecto social; teremos igualmente que ter em conta qual o âmbito territorial desta Associação.

Note-se que em França a figura jurídica AE está contemplada no actual Código do Trabalho, criada pela lei em 1985.

Actualmente o quadro legal em Portugal não prevê esta figura.

### **Quem pode constituir um Agrupamento de Empregadores**

Qualquer empresa de sectores e dimensões distintas que, voluntariamente e através de um colectivo de empresas, queira formar uma central de partilha de trabalhadores. Os postos de trabalho a criar podem certamente ser comuns a empresas de sectores diversificados.

Os Agrupamentos de Empregadores podem ser sectoriais ou intersectoriais.

### **Funções do Agrupamento de Empregadores**

O AE é o empregador do trabalhador. É ele que emprega e remunera os trabalhadores e quem factura às empresas aderentes. Também é o agrupamento que garante a planificação em função das necessidades das empresas. O AE garante igualmente o acompanhamento dos trabalhadores nas empresas e é responsável pela formação e evolução dos trabalhadores em função do seu desempenho e competências.

### **O funcionamento**

Em função das suas necessidades, a empresa define com o AE a competência que necessita assim como a duração do trabalho (sazonal, tempo parcial...). O AE complementa a procura com a de uma outra empresa e emprega o trabalhador a tempo inteiro, gerindo toda a componente administrativa (pagamentos, declarações sociais...).



### **O custo**

A empresa estabelece com o agrupamento um valor correspondente ao tempo de trabalho e ao salário do trabalhador, um coeficiente (idêntico para todos aqueles que aderem ao dispositivo) tendo em conta os encargos sociais e o custo de gestão do agrupamento, o qual não tem fins lucrativos.

### **O estatuto do trabalhador**

O AE celebra com o trabalhador um contrato de trabalho (geralmente um contrato individual de trabalho) e com as empresas aderentes um contrato de prestação de serviços.

De acordo com um acordo contratual, o AE gere todos os aspectos associados ao contrato de trabalho. Quando a necessidade da empresa deixa de existir, o AE responsabiliza-se por encontrar para o trabalhador outro tempo parcial de trabalho. O trabalhador de um agrupamento de empresas não tem apenas um contrato de trabalho, pois trabalha para várias empresas. Cláusulas do contrato do trabalhador garantem a confidencialidade e o segredo profissional limitando os riscos de fuga de informação.

### Condições de execução do trabalho

As empresas aderentes são responsáveis pelas condições de execução do trabalho.

### Actividades não adaptadas ao AE

Uma actividade a tempo inteiro não é passível de ser realizada sob a égide do AE, pois deve desenvolver-se noutros quadros de contratação. Actividades muito pontuais, também não, podendo ser realizadas através de empresas de trabalho temporário ou outros.

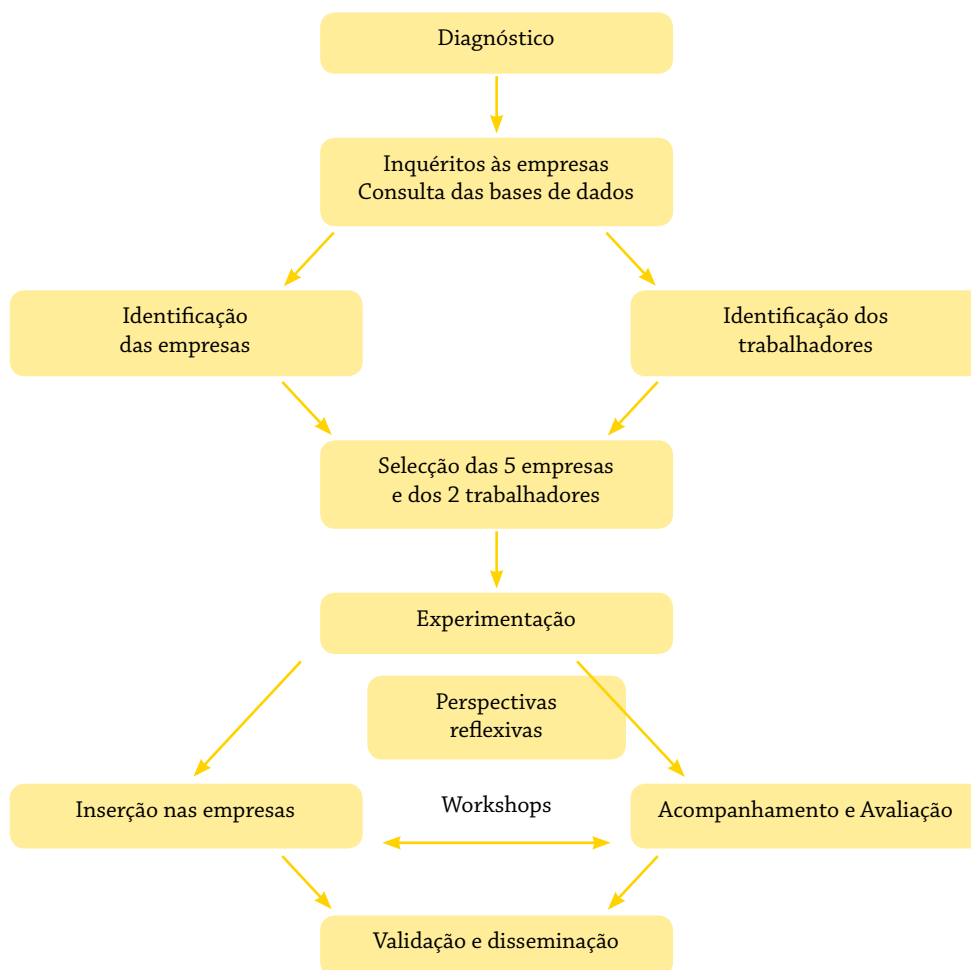
### A EXPERIMENTAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE EMPREGADORES

#### O Projecto e-Change e o Agrupamento de Empregadores

O Projecto e-Change propôs-se testar a figura do AE como forma de organização do trabalho num quadro de gestão dos recursos humanos. Esta “figura” permite ajustar os recursos humanos às necessidades reais das empresas. O AE constitui uma ferramenta de criação de emprego e de gestão dos recursos humanos.

A figura da página seguinte representa, de forma gráfica, as etapas seguidas no processo de intervenção da experimentação, levada a cabo no âmbito do Projecto e-Change.

#### AGRUPAMENTO DE EMPREGADORES



O Agrupamento de Empregadores é particularmente interessante para pequenas e médias empresas que não têm meios financeiros, nem um volume de trabalho, que justifique a contratação a tempo inteiro de um trabalhador com determinado perfil. É também interessante para empresas com picos de trabalho sazonais.

No quadro do projecto, foram inseridas duas pessoas - trabalhadores voluntários - como estava previsto em candidatura, uma sénior e um júnior, que dividem os seus tempos de trabalho por cinco empresas. Os ensinamentos do projecto são muito ricos e retiveram quer o interesse das empresas, quer dos trabalhadores.

#### **As Associações Empresariais: mediadores na constituição e criação do AE**

É inovadora a construção de um agrupamento de empregadores que, entre si, partilham trabalhadores. Tendo em conta a ausência de um quadro institucional (jurídico/legal) no contexto nacional, a metodologia e as ferramentas adoptadas neste projecto, obedecem aos contornos possíveis para a construção e teste de uma central de partilha de recursos humanos, através de um pequeno colectivo de empresas, que voluntariamente e numa lógica de experimentação, aderiram a este dispositivo.

Assim, a equipa que se constituiu para dinamizar e monitorizar a experiência desenvolvida, assegurava

a representação das empresas, onde o seu know-how combinado com os restantes elementos, foram uma mais valia.

Podemos sistematizar os contributos das Associações Empresariais da seguinte forma:

- Relação privilegiada com o tecido empresarial privado;
- Know-how na abordagem às empresas;
- Competências ao nível do levantamento/diagnóstico de necessidades do mercado de trabalho.

#### **Etapas da constituição de um Agrupamento de Empregadores**

O processo de constituição, acompanhamento e consolidação de um colectivo de trabalhadores em empresas, no quadro de uma metodologia de partilha de trabalhadores obedece aos seguintes passos metodológicos:

##### **Uma primeira fase – mobilização do tecido empresarial:**

- Mobilização e selecção das empresas;
- Levantamento junto das empresas das necessidades e perfil/funções requeridas;
- Formalização do agrupamento por assinatura protocolar;
- Planificação e alocação dos tempos de trabalho pelas diversas empresas.

#### **ASPECTOS A TER EM CONTA NA SENSIBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DOS ACTORES A ENVOLVER**

As metodologias a desenvolver passam pelo envolvimento, desde o início e em todas as etapas do processo, dos empresários, gestores, responsáveis de recursos humanos, trabalhadores, numa perspectiva de *empowerment*, isto é, de participação e responsabilização quer no diagnóstico quer na identificação/definição de funções e postos de trabalho passíveis de serem partilhados, quer, ainda, na sua experimentação e avaliação.

O diagnóstico é elaborado com a participação directa de uns e de outros.



**Uma segunda fase – mobilização do painel de trabalhadores:**

- Pesquisa de candidatos - através de anúncio;
- Selecção de candidatos;
- Análise de compatibilidade - grau de conhecimento das funções a desempenhar;
- Apresentação do candidato na empresa.

As Ferramentas/documentos utilizados no processo de constituição de um Agrupamento de Empregadores constam dos anexos.

**A Mobilização e Selecção das Empresas**

**Objectivo**

Mobilização e identificação das empresas de pequena e média dimensão, suscitar a sua adesão ao projecto, e integrar a “experimentação do AE”.

**Actividades**

Para atingir estes objectivos desenvolveu-se um conjunto de actividades de auscultação, envolvimento, partilha com potenciais utilizadores e beneficiários.

A figura do agrupamento de empregadores que o projecto pretende em particular experimentar, configura um conjunto de intervenções dirigidas aos empresários.

Os exemplos que se seguem permitem ilustrar as diferentes estratégias utilizadas:

- Contactou-se um leque amplo de empresas, de sectores económicos e dimensões distintas, no sentido de auscultar as suas necessidades, interesse/motivação, e, estabelecer contactos iniciais que antecipassem a participação e envolvimento destas empresas no projecto.

**De que forma:**

Envio às empresas de carta de apresentação do projecto e de sensibilização para os seus objectivos, bem como de questionário aferindo interesse em aderir à experimentação, sector de actividade e função/posto de trabalho desejável na partilha do trabalhador.

Assim, as empresas foram seleccionadas em função do seu feedback e da manifestação positiva em colaborar, de forma sistemática e personalizada, quer através de encontros presenciais (workshops) quer telefonicamente e por e-mail.

- Organização momentos de reflexão colectiva, desenhados essencialmente para empresários e responsáveis de RH, sobre as novas formas de emprego e potencialidades da partilha de trabalhadores entre empresas;
- Organização de vários Workshops e Pequenos Almoços Empresariais, concebidos como espaços informais de reflexão, para identificação e fidelização de potenciais empresas aderentes ao projecto.

**De que forma:**

Convocando as empresas que responderam positivamente e com interesse em colaborar, de forma sistemática e personalizada, a participar de encontros presenciais com objectivo de “ganhar a empresa”.

- Concepção de um questionário sobre a partilha de recursos humanos, que foi aplicado a um conjunto de empresas, de sectores e dimensões diferenciadas. Pretendia-se identificar junto das empresas o seu interesse por uma solução de partilha de recursos humanos por um grupo de empregadores e a sua disponibilidade para integrar trabalhadores.

As Ferramentas/documentos utilizados na etapa mobilização/Selecção das Empresas constam dos anexos. Documentação informativa sobre o Projecto e-Change;

- Questionários específicos, de consulta às empresas sobre a função e competências do trabalhador;
- “Protocolo” como instrumento vinculativo entre as empresas do Agrupamento de Empregadores (dentro da experiência no decorrer do projecto);
- Plano de Partilha e Alocação dos Trabalhadores, contento informação alusiva às empresas e trabalhadores, os seus horário e dias de trabalho respectivamente.



## A Mobilização e Selecção dos Trabalhadores

### Objectivo

Esta actividade tem como objectivo a identificação dos trabalhadores voluntários que pretendam integrar o agrupamento, no âmbito do Projecto e-Change, através da prestação de trabalho em diferentes empresas.

### Actividades

- Divulgação do projecto e Anuncio de Recrutamento

#### De que forma:

Depois de identificada a função do trabalhador, pretendida pelas empresas que o irão partilhar, procede-se ao anuncio, nos meios de comunicação generalizados - jornal, sites específicos etc.- com vista ao recrutamento do trabalhador voluntário, de acordo com perfil adequado.

- Pré-Seleção de candidatos:

#### De que forma:

Com base nos CV recebidos, é estabelecido via telefone, o primeiro contacto com o candidato.

#### Objectivo:

Neste primeiro contacto apresenta-se de forma sucinta os objectivos da selecção ao abrigo do projecto, as condições e a forma como se processam as actividades do agrupamento, e em concordância marca-se a primeira entrevista presencial/colectiva.

- Entrevista colectiva: Trata-se de uma sessão de grupo, centrando-se em metodologias dinâmicas que visam identificar valores e interesses dos candidatos; efectuar o levantamento e reflexão sobre os momentos significativos do seu percurso pessoal, social e profissional; avaliar a compatibilidade entre as características e exigências da função requerida pelas empresas e as competências actuais ou potenciais do trabalhador candidato.

#### De que forma:

Convocam-se os candidatos que se enquadram no perfil pretendido, e numa primeira fase da sessão efectua-se uma apresentação colectiva e formal do projecto e seus objectivos; aplica-se um teste (ficha individual) com o objectivo de obter informações complementares relativamente ao perfil psicológico, percurso escolar e profissional do candidato; Aplica-se de seguida um questionário de avaliação (individual), para aferir o grau de conhecimentos que o candidato detém para a função a desempenhar.

- Entrevista individual final:

Após análise dos questionários, é efectuado novo contacto ao candidato para marcação de entrevista, maiores detalhes, acordo e encaminhamento devido.

As Ferramentas/documentos construídos e utilizados na mobilização e selecção dos trabalhadores voluntários contam dos anexos.

- Ficha Individual, Descritivo Individual para aferir percurso formativo e profissional e avaliação de competências;
- Questionário de Avaliação do grau de conhecimento da função;
- Contrato de alocação, como instrumento formal e vinculativo entre o trabalhador e cada empresa do Agrupamento de Empregadores (dentro da experiência no decorrer do projecto).

### O Acompanhamento da Experiência

No âmbito do desenvolvimento do projecto e para que o modelo de AE, então em teste, se consolidasse, foi preciso investir a dois níveis: Reuniões bilaterais regulares com os empresários e com os trabalhadores.

Estas constituem momentos de avaliação intercalar para ambos. Permitem um esforço colectivo para a implementação e consolidação desta rede de empresas que testa novas soluções organizacionais e para que se cumpram as actividades dentro dos seus calendários. Também são importantes para uma reorganização da intervenção, face a imprevistos.

Em resumo, para que a dimensão experimental se consolidasse entre as empresas aderentes ao AE e respectivos trabalhador, seguiram-se os seguintes passos fundamentais:

- Assinatura do Protocolo – Torna-se crucial para o funcionamento em rede de partilha de trabalhadores. É o momento de apresentação formal do Agrupamento de Empregadores e assinatura do protocolo entre as empresas aderentes e as entidades promotoras do projecto (forma de contorno face à ausência da figura AE no actual quadro jurídico/legal português);

- Elaboração do Plano de Partilha e alocação temporal dos trabalhadores, em conjunto com as empresas;
- Apresentação do trabalhador seleccionado à empresa;
- Reuniões bilaterais mensais com empresários e trabalhadores (na sede das empresas)
- Reunião colectiva trimestral, com todas as empresas aderentes ao agrupamento.

Uma outra dimensão importante da experimentação consistiu na reflexão alargada com empresários, responsáveis de recursos humanos nas empresas, trabalhadores, associações antes, no decorrer e após o final da experimentação. Esta extensão do leque de intervenientes permitiu que fossem incorporados pontos de vista e pareceres de empresas e estruturas, e que fosse vulgarizado o conceito de AE.

Esta metodologia foi importante para o processo, porque baseou-se nas necessidades detectadas pelas empresas e pelos trabalhadores e, deste ponto de vista, integra a componente reflexiva que o Projecto e-Change defende.

“Considero se este projecto gerou um “brainstorming” para “Criar” e depois está a constituir um “Pacote” e pô-lo no mercado. É uma inovação que agora para ser implementada vai implicar um esforço cada vez maior”. **ALBERTINA DIAS**

**(SBH - SOLUTIONS BY HEART, LDA)**

Um esforço particular residiu na comunicação regular para estes intervenientes e para a imprensa sobre a evolução do projecto.

As ferramentas/documentos construídos e utilizados no acompanhamento da experiência constam dos anexos.

### TIMMINGS / ETAPAS DE CONSTITUIÇÃO DO AGRUPAMENTO DE EMPREGADORES

1º Etapa	2º Etapa	3º Etapa
<b>Mobilização, Selecção das Empresas: Formalização do AE</b>	<b>Pesquisa e Selecção de Candidatos</b>	<b>Acompanhamento/ Consolidação do funcionamento do AE</b>
<p><b>Como ?</b> Interface com as empresas para Divulgação / Apresentação do projecto e seus objectivos; Sessões de sensibilização, reflexão em pequenos grupos de trabalho; Levantamento dos interesses em participar e dos perfis profissionais junto das empresas; Formalização protocolar entre as empresas.</p>	<p><b>Como ?</b> Anúncio de Recrutamento; Pré-selecção de candidatos; Reuniões em pequenos grupos para esclarecimento e objectivos do projecto;  Entrevista individual para selecção final.</p>	<p><b>Como ?</b> Reuniões Bilaterais mensais com empresários e trabalhadores (na sede das empresas) Reunião colectiva trimestral, com todas as empresas aderentes ao AE; Aplicação de instrumentos / documentos de controlo e monitorização do funcionamento do AE: Relatórios Visita; presença, sumario actividades.</p>

#### FACTORES POSITIVOS

Desde a fase de diagnóstico do projecto foram identificados um conjunto de factores que justificavam a criação desta figura em Portugal:

- Promover a mudança no seio das organizações e aumentar o investimento das empresas na forma como perspectivam as potencialidades de novos modelos;
- Resposta inovadora e flexível para reduzir a precariedade associando protecções sociais reforçadas e flexibilidade;
- Traz valor acrescentado às empresas, em particular às empresas com picos de trabalho em determinadas épocas do ano e às PME com recursos escassos ou sem necessidades de pessoal a tempo inteiro;
- Mutualização de recursos humanos e anualidade dos contratos, bem como protecções sociais.

O forte impacto junto dos seus principais destinatários contribuiu para resultados que superaram as expectativas.

Em conjunto com os empresários e os trabalhadores que testaram o AE, foram identificadas as diferentes dimensões chave que justificam a criação do AE.

## DIMENSÕES-CHAVE DO AGRUPAMENTO DE EMPREGADORES

Dimensões	Ponto de vista das empresas e dos trabalhadores
Características do tecido empresarial com forte participação de PME's	"Tendo em conta as características do tecido empresarial português existe um grande potencial no crescimento neste tipo de partilha de recursos especializados contribuindo para o aumento da eficiência das pequenas empresas." <b>LUÍS BAPTISTA, G3P - CONSULTORES DE GESTÃO, LDA</b>
Corresponde às preocupações de management dos recursos humanos das empresas:	"Procuramos encontrar soluções inovadoras para os problemas clássicos da têxtil, soluções de cariz inovador para a estratégia definida para os RH desta empresa." <b>CARLOS PEREIRA, APPAREL VENTURES EUROPA TÊXTIL, LDA</b>  "É uma experiência inovadora que permite às PME's evoluir em determinadas áreas, porque muitas destas empresas "lutam" com a necessidade de recursos humanos em áreas específicas, apenas a 30 ou 40% do tempo." <b>LUÍS BAPTISTA, G3P - CONSULTORES DE GESTÃO, LDA</b>
Acesso a quadros qualificados que as pequenas e médias empresas teriam dificuldade em contratar a tempo inteiro e ou/que não justificam um tempo inteiro	"Nas PME's, nas start-ups, é fundamental. Porque por vezes não tem volume de trabalho e não necessita de fazer uma contratação efectiva, a tempo inteiro, de um especialista, em determinada área. É neste âmbito que considero este projecto uma experiência fundamental." <b>ALBERTINA DIAS, SBH - SOLUTIONS BY HEART, LDA</b>
Possibilidade de flexibilizar recrutamento para tarefas sazonais, de curta duração e localizada no mês ou no trimestre e de curta duração e irregular	"Falando concretamente da minha empresa, se a SBH contratar um/técnico de design a full-time, este trabalhador na realidade só será necessário duas vezes por ano. Porque uma vez criadas as condições qualquer outro técnico poderá dar sequência e manutenção. Este modelo de partilha de trabalhadores é muito interessante para qualquer PME, porque a maioria pode ter um comportamento financeiro estável, mas não têm uma grande capacidade, e não necessitam da contribuição de recursos diários, pode haver sazonalidades e picos de trabalho." <b>ALBERTINA DIAS, SBH - SOLUTIONS BY HEART, LDA</b>
Constitui uma resposta para as áreas de suporte na actividade da empresa	"É significativo para áreas que não sendo o "core" da empresa, são sim actividades de suporte, como é a área financeira, informática, design e até marketing." <b>LUÍS BAPTISTA, G3P - CONSULTORES DE GESTÃO, LDA</b>  "Optámos por partilhar um técnico de contabilidade, precisamente porque a área de contabilidade e finanças é fundamental, e no caso das PME's, estas por vezes já pagam a um contabilista, não poderão contratar outra pessoa para apoiar esta área, que exige controlo e acompanhamento, porque não é o "core business." <b>ALBERTINA DIAS, SBH - SOLUTIONS BY HEART, LDA</b>  "Para a 2AS este projecto enquadrou-se dentro dos serviços que não sendo o "core business" da empresa, podem perfeitamente ser direccionados para parceiros em regime de "outsourcing", ou em alternativa, aplicar-se a partilha de recursos ao abrigo de um projecto do tipo e-Change como a 2AS teve o privilégio de experimentar. Assim posso afirmar que o saldo foi naturalmente positivo." <b>ARLINDO ANACLETO, 2AS - ADVANCED SOLUTIONS</b>
Desenvolvimento e criação de novas empresas	"Porque esta forma de poder ter um trabalhador neste modelo, é uma acção que leva à viabilidade de muitas empresas. Falando da experiência que decorreu, dos contributos e mais valias, naturalmente que para as empresas de pequena e média dimensão, é na realidade uma forma de utilizar recursos, bastante pertinente." <b>LUÍS BAPTISTA, G3P - CONSULTORES DE GESTÃO, LDA.</b>
Procura de soluções alternativas com custos menos elevados para as empresas	"Normalmente o que acontece é que as empresas recorrem a serviços externos, ou outsourcing, que muitas vezes se traduz em elevados custos, (que as pequenas empresas não conseguem suportar), e menos eficiência." <b>LUÍS BAPTISTA, G3P - CONSULTORES DE GESTÃO, LDA</b>  "É muito interessante a possibilidade de reduzir custos e garantir um serviço de excelência adequado às necessidades de cada empresa, independentemente das respectivas dimensões." <b>ALBERTINA DIAS, SBH - SOLUTIONS BY HEART, LDA</b>  "Havia necessidade de um acompanhamento informático aos serviços, mas não precisamos de um técnico informático a tempo inteiro e por isso não recrutamos. A forma mais clássica de resolver este problema era, recorrer ao outsourcing ou ir ao mercado de trabalho temporário, o que exige um custo elevado." <b>CARLOS PEREIRA, APPAREL VENTURES EUROPA TÊXTIL, LDA</b>

Dimensões	Ponto de vista das empresas e dos trabalhadores
O desenvolvimento de produtos específicos e importantes para a actividade da empresa	“A entrada do P.A., como especialista nesta área, permitiu-nos desenvolver pequenas aplicações, quer do ponto de vista de gestão interna, quer dos serviços por nós prestados, e na eficiência junto dos nossos clientes.” <b>LUÍS BAPTISTA, G3P - CONSULTORES DE GESTÃO, LDA</b>
Facilitador da definição das necessidades das empresas para determinadas funções e facilitador da avaliação e do cálculo exacto dos custos	“O projecto permitiu determinar com exactidão as necessidades da função. Na nossa perspectiva constitui uma poderosa ferramenta de recursos humanos, uma vez que permite ajustar as necessidades da função com os custos, sendo por isso uma ferramenta de criação de valor.” “Resolvemos com esta experimentação observar os resultados na óptica do valor ajustado do recurso ao custo de produção ...pensamos que este modelo se ajusta à nossa realidade, porque, permite ajustar necessidades ao custo.” <b>CARLOS PEREIRA, APPAREL VENTURES EUROPA TÊXTIL, LDA</b>
A fidelização do colaborador através de um relação de trabalho continuada e de protecções sociais garantidas	“Considero que a maior vantagem é a estabilidade do trabalhador, e por vezes a complementaridade entre as actividades das diferentes empresas ajudam a valorizar o trabalho.” <b>P.A. - TÉCNICO DE INFORMÁTICA (BENEFICIÁRIO DO PROJECTO)</b> “É logicamente uma maneira de fidelizar o colaborador, porque não é apenas um “part-time”, e por isso, este modelo é uma nova forma do trabalhador encontrar um trabalho inteiro.” “Se as empresas puderem contratar estas pessoas, nestes moldes, estas acabariam por conhecer bem a empresa, é uma oportunidade para o trabalhador sentir que tem um trabalho estável, e para as empresas é uma forma de serem mais competitivos.” <b>LUÍS BAPTISTA, G3P - CONSULTORES DE GESTÃO, LDA.</b> “Este modelo “dá tempo” e proporciona o conhecimento entre o trabalhador e a empresa.” <b>ALBERTINA DIAS, SBH - SOLUTIONS BY HEART, LDA</b> “Enquadramento ao nível dos contratos laborais que poderia potenciar o aumento de novos postos de trabalho, porque existem determinadas categorias profissionais que não são passíveis de existir a tempo inteiro numa PME, onde a união entre diversas empresas desta categoria (PME) poderia ser bastante útil.” <b>P.A. - TÉCNICO DE INFORMÁTICA (BENEFICIÁRIO DO PROJECTO)</b> “Trabalhar em três empresas simultaneamente permite alargar os horizontes.” <b>I.T. - TÉCNICA DE CONTABILIDADE (BENEFICIÁRIA DO PROJECTO)</b>
Instrumento de igualdade de oportunidades, permitindo a integração de trabalhadores jovens qualificados mas sem experiência e a de trabalhadores seniores e afastados do mercado de trabalho	“Confirma ser possível encontrar bons profissionais quer no contexto da duração do trabalho, quer na idade e situação do candidato.” <b>JOÃO PEDRO BORGES, TEKP SOLUTIONS, LDA</b>

A continuidade do trabalho desenvolvido junto das empresas interessadas em constituir o agrupamento de empregadores está garantida.

## 2.5 - RISCOS E LIMITES

Para que o modelo do AE possa ser utilizado, impõe-se no actual jurídico legal a existência dessa figura. Este é o principal obstáculo que trava a criação do agrupamento de empregadores.

No entanto, para que seja uma experiência bem sucedida outras dimensões deverão estar garantidas<sup>4</sup>.

As 6 condições indispensáveis à constituição de um AE:

- Um objectivo claro;
- Um portador de projecto;
- Um território identificado;
- Conhecer os objectivos do AE;
- Uma expertise, um apoio metodológico e técnico;
- Uma vontade política e apoio financeiro.

As 5 etapas necessárias à criação de um AE:

- Um estudo de viabilidade;
- Nível de investimento dos aderentes;
- Os valores partilhados no seio do AE;
- A criação jurídica;
- Funcionamento administrativo.

Os 5 eixos importantes de desenvolvimento de um AE:

- A inovação acima de tudo;
- Desenvolvimento das competências;
- AE uma empresa como outras;
- Profissionalizar a equipa;
- A inserção no território e o trabalho em cooperação.

<sup>4</sup> Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs.



## Conclusões e Recomendações



A experimentação do Projecto e-Change demonstra que é possível desenvolver formatos de emprego alternativos ao modelo do emprego considerado tradicional e ideal (com um único empregador, uma carreira baseada em perspectivas de progressão e desenvolvida numa única empresa).

Esses formatos podem ser declinados de múltiplas formas, oferecendo combinações que se deverão adaptar o melhor possível às trajectórias profissionais dos trabalhadores e às actividades das empresas.

A abertura para realizar a experimentação foi total por parte das empresas e por parte dos trabalhadores e pressupõe-se que ela será idêntica se realizada a uma maior escala.

Estas respostas têm como objectivo encontrar soluções para mercados de trabalho segmentados entre trabalhadores inseridos profissionalmente e com protecções sociais estáveis e trabalhadores posicionados “fora” do mercado de trabalho e com estatutos mais vulneráveis.

Relembramos os objectivos e o interesse dos modelos experimentados:

- Encontrar novas formas de organização do trabalho satisfatórias para trabalhadores e empresas;
- Perspectivar diferentes formatos de complementaridade entre actividades (actividade remunerada/qualificação/actividades socialmente úteis) e/ou de partilha de tempos de trabalho;
- Atenuar os efeitos negativos das transições “impostas”, através de repostas concretas;
- Conciliar tempos profissionais, sociais e domésticos;

- Associar a actividade profissional a uma qualificação permanente (formação ao longo da vida);
- Reduzir os custos de contratação, através da partilha e mutualização dos recursos humanos.

Em relação ao Modelo de Complementaridade entre Actividades, o que distingue esta figura de outros instrumentos testados consiste no facto de as empresas assumirem a contratação e pelo menos parte do investimento de qualificação. A actividade de utilidade social, que não é imposta, mas antes uma escolha de cada um no seu local de vida ou perto do seu local de trabalho, assume grande importância no modelo.

Trata-se de uma figura experimental, realizada num contexto laboratorial, com todos os limites e potencialidades que esse facto encerra. Isto quer dizer que ela pode ser declinada de modo muito mais ajustado às situações específicas das empresas e das pessoas, por exemplo ao nível da sua planificação: ciclos de trabalho de três dias e dois dias de qualificação ou duas semanas de trabalho remunerado, uma semana de qualificação e uma semana de trabalho cívico.

Em relação à figura do Agrupamento de Empregadores, o forte interesse que suscitou, quer por parte das empresas, quer por parte dos trabalhadores, resume-se numa frase de um participante de um dos Workshops realizados: “Como é que isto ainda não existia?”.

A mutualização de recursos humanos no seio de várias empresas, que tomam a iniciativa de se agrupar, partilhando os custos de remuneração, despesas sociais e formação dos trabalhadores contratados é, pois, o elemento central. Do ponto de vista do trabalhador,



esta figura deverá garantir a anualidade dos contratos, bem como protecções sociais.

O Modelo de Complementaridade entre Actividades e o Agrupamento de Empregadores constituem apenas dois modelos possíveis de respostas.

O primeiro necessita de um investimento financeiro importante, de suporte a uma reforma da protecção social e a uma reorganização dos serviços públicos de emprego e de formação profissional.

Necessita também de uma co-participação ou cooperação com o sector económico, se pensarmos no modelo formulado por Wuhl (2003), que associe estreitamente as empresas, lhes atribua responsabilidades na formulação dos planos de formação e nos esquemas de inserção dos trabalhadores, mas também no co-financiamento destes, dado a formação ser de todo o interesse para os agentes económicos.

A participação dos trabalhadores consiste num outro pilar do modelo. Em primeiro lugar, a sua disponibilidade para aceitar um formato de trabalho flexível. Em segundo lugar, a sua participação activa no processo de formação em conjunto com os operadores do emprego, no sentido de encontrar as fileiras e percursos formativos que permitam responder às transições mais críticas e garantir uma mobilidade profissional ascendente.

Para ser aplicado a uma escala mais alargada, este modelo deverá ser objecto de um estudo financeiro que permita avaliar os custos suportados pelo Estado, bem como a sua inscrição possível no quadro das políticas activas destinadas a facilitar a inserção de desempregados e a prevenir o desemprego.

Do mesmo modo, será importante aferir o nível de envolvimento das empresas e a sua capacidade de suportar e desenvolver as actividades associadas à qualificação. As protecções sociais de que beneficiarão estes trabalhadores também deverão ser objecto de análise. Por outro lado, um outro elemento fundamental consiste na perfeita articulação entre dispositivos de educação/formação/emprego, nomeadamente na vertente de formação ao longo da vida, que permita uma oferta flexível de respostas de formação.

O Agrupamento de Empregadores poderá ser implementado logo que seja criada a figura jurídica que permite a sua criação.

Uma vez realizado este trabalho, não existem limites temporais objectiváveis para a aplicação das duas figuras.

Estes modelos assentam no binómio flexibilidade/segurança e respondem de modo claro àquelas que são também as preocupações dos Estados-Membros e da própria Comissão Europeia, ou seja, como garantir uma maior flexibilidade que permita respostas fluídas e adaptadas ao desenvolvimento das empresas, mas também aos modos de vida dos indivíduos e das famílias, garantindo a segurança, através de esquemas de protecção social sólidos.

Os modelos testados inscrevem-se dentro da lógica dos mercados transicionais. O objectivo principal dos mercados transicionais é o reforço da capacidade de resposta dos indivíduos, sobretudo, face às transições “críticas”.

Está subjacente a ideia de um novo equilíbrio entre as regulações (des)centralizadas dos agentes de emprego e a organização pessoal, delegando mais poder de decisão aos indivíduos e aos diferentes operadores da cadeia de intermediação, com vista a ajustar as necessidades individuais aos contextos locais.

Outro elemento chave dos mercados transicionais reside no reforço de sinergias público-privado que, por um lado, garantam o co-financiamento dos instrumentos e medidas necessários e, por outro lado, que respondam plenamente às necessidades dos actores privados. Do mesmo modo, pede-se ao sector privado que desempenhe também um papel chave neste modelo e defenda-se um sector social e público dinâmico e sólido.

Os mercados transicionais (Shmidt; Gazier, 2002) organizam a passagem entre emprego e as posições fora do emprego, com o objectivo de constituir percursos pontuados por momentos de trabalho efectivo, de reciclagem, de formação e de diferentes tipos de interrupções (licença de maternidade, licença sabática).

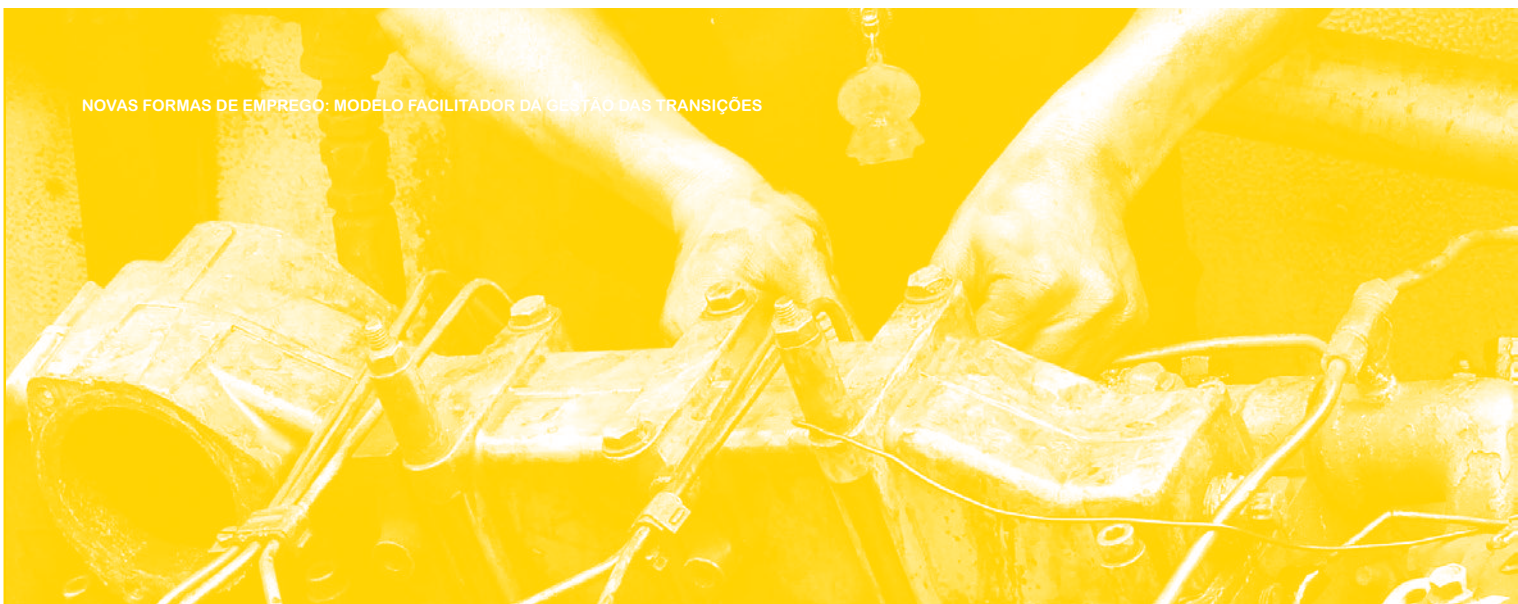
## CONDIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS MEDIDAS

Trabalhadores	Empresas	Estado	Sociedade
Participação voluntária, o que reforça o acento para opções de transições “voluntárias” e não impostas	Sectores onde dominam formas de trabalho flexíveis (part-time, etc)  Substituição de formas externas de flexibilização (despedimento) por formas internas – ajustamento do volume do tempo de trabalho e investimento da formação dos trabalhadores	Articulação das intervenções em toda a cadeia de intermediação	Abertura para um novo paradigma na relação com os diferentes tempos e espaços (profissionais, de aprendizagem, lazer, cidadania)
Investimento na construção de um portfolio individual  Forte envolvimento (co-decisão) nas escolhas de formação	Forte envolvimento nos processos de formação (planos de formação, definição de novos perfis profissionais, etc)	Sistema flexível de oferta de formação adaptada às transições  Reconhecimento e certificação da experiência profissional e da formação	Aumento da participação cidadã e na reflexão sobre questões sociais que envolvem os destinos de todas as gerações
Aceitação do princípio de redução salarial contra tempo livre/formação nas transições “escolhidas”	Co-financiamento de parte da formação/financiamento pelo Estado da formação ministrada pelas empresas	Regulação da flexibilização, garantindo e reforçando protecções  Desenvolvimento de políticas activas  Desenvolvimento de incentivos e prestações financeiras destinadas a “compensar” as transições “negativas”	Consulta e participação em novas políticas sociais, políticas de emprego e políticas de educação

As preocupações acima referidas encontram-se nas quatro componentes das prioridades da Estratégia para o Crescimento e o Emprego, apresentadas no relatório da situação anual da Comissão Europeia, referente a 2006:

- **Modalidades de trabalho flexíveis** para o empregador e para o trabalhador, graças a uma legislação do trabalho moderna que permita modalidades de trabalho suficientemente flexíveis, bem como uma redução da segmentação do mercado de trabalho e do trabalho não declarado;
  - **Políticas activas do mercado de trabalho**, que ajudam eficazmente os trabalhadores a enfrentar as mudanças rápidas, os períodos de desemprego e as transições para novos empregos;
  - **Sistemas de formação e educação ao longo da vida fiáveis e adaptáveis**, que garantam em contínuo a capacidade de adaptação e de empregabilidade dos trabalhadores;
- **Sistemas modernos de segurança social**, que combinem a necessidade de facilitar a mobilidade no mercado de trabalho e apoios aos rendimentos apropriados, assegurando nomeadamente a eliminação de todas as restrições no seio da União Europeia;

Concluimos, portanto, que estes novos modelos supõem um forte compromisso entre trabalhadores, empresas, Estado e a sociedade no seu todo. Essa nova cultura só poderá existir na base de uma relação de confiança, que se traduzirá numa legislação adaptada e num sistema de protecção social que dê garantias aos diferentes intervenientes, constituindo um desafio societal para enfrentar as mudanças.



## RECOMENDAÇÕES

No sentido de permitir um desenvolvimento mais alargado dos modelos, diferentes mecanismos e dispositivos poderão ser introduzidos ou melhorados, nomeadamente ao nível das seguintes dimensões:

### 1. Políticas Públicas

A reforma das políticas públicas de emprego é necessária para reconfigurar as acções públicas de luta contra a exclusão e a fraca empregabilidade dos trabalhadores menos qualificados (Gautié; Gazier, 2003).

A activação inscreve-se num quadro de direitos e deveres que dá prioridade à inserção pelo trabalho (princípio do “work first”).

Os dois pilares das instituições correctamente estruturadas do mercado de trabalho (Blanchard; Tirole, 2004) são a legislação sobre a protecção do trabalho e a segurança social (por exemplo, indemnizações de desemprego). As características dos mercados de trabalho associam-se a estas duas dimensões, possibilitando uma grelha de leitura relativamente simples sobre as políticas de flexigurança.

A activação e a remercadorização nos Estados Providência não implicam a supressão das prestações passivas, que se manterão indispensáveis para garantir uma redistribuição “intertemporal e interpessoal” das prestações financeiras (Barbier, 2002).

Para garantir a securização das trajectórias marcadas por descontinuidades, propostas como a da segurança social profissional em França deverão ser consideradas (Supiot, 1999). Estas propostas consistem na garantia de protecções sociais e descontos para efeitos de reforma independentemente da situação do trabalhador naquele momento da sua trajectória profissional. Ou seja, uma cobertura que proteja os trabalhadores de igual forma, quer se encontrem em situação de formação, desemprego, licença (de saúde, de maternidade) ou em actividade profissional.

### 2. Formação

A qualificação constitui um eixo central que se articula, em complemento, com uma actividade remunerada no quadro deste projecto, aumentando as competências dos trabalhadores e preparando-os para mobilizações positivas. A qualificação inscreve-se numa óptica de formação ao longo da vida e sedimenta ou inicia um processo de socialização secundária, ausente ou fraco pelas descontinuidades nas relações com o mercado de trabalho.

A formação, essencial neste modelo de complementaridade entre actividades, não pode ser concebida como um substituto do emprego, criando “parkings” de desempregados. Deverá inscrever-se numa lógica de aprendizagem ao longo da vida, permitindo a requalificação permanente dos trabalhadores e sendo ela própria flexível e ajustada.

O modelo de “cooperação” entre os actores da inserção e do emprego e as empresas não se deverá limitar ao registo das metas de empregabilidade para os trabalhadores, mas deverá também estender-se a outros domínios, tais como às lógicas e aos processos de contratação, aos conteúdos do emprego e às opções de formação.

Deverá ser atribuída importância à dimensão da carreira profissional e ao portfolio individual dos trabalhadores. Deverão ser desenvolvidos mecanismos que favoreçam a mobilidade social ascendente, evitando empregos sem futuro, bem como formação adaptada, cumulável, reconhecida e validada pelo sistema de certificação e pelas empresas.

### **3. Flexibilidade nos tempos de trabalho**

No caso do tempo parcial, a experiência demonstrou que os trabalhadores que se encontram neste regime de trabalho beneficiam das mesmas condições e garantias dos trabalhadores a tempo inteiro (exemplo dos trabalhadores da grande distribuição). Assim sendo, o trabalho a tempo parcial só constitui um elemento que pode favorecer a precariedade e a vulnerabilidade quando se trata de trabalho a tempo parcial marginal, ou seja, de contratos de muito curta duração ou sujeitos a condições de forte penalidade.

Aceitar a flexibilidade interna significa a possibilidade de manter empregos, para os trabalhadores, e a substituição do despedimento pela redução do tempo de trabalho, para as empresas. Para as empresas, esta opção permite ainda amortizar o investimento na qualificação dos trabalhadores, mantendo e fidelizando os seus trabalhadores.

Em relação aos esquemas de reorganização dos tempos de trabalho, existem actualmente experiências em curso de sistemas que podem constituir respostas interessantes. Exemplos disso são as contas poupança de tempo e a anualização das horas de trabalho, como se verifica no caso de alguns Agrupamentos de Empregadores em França.

A flexibilidade deverá ser acompanhada por uma maior participação dos trabalhadores na organização e no controle dos processos de produção.

### **4. Empresas**

Para as empresas, os modelos propostos constituem desafios interessantes. A possibilidade de mutualizar recursos humanos, no caso dos Agrupamento de Empregadores, permite às empresas, sobretudo às PME, o acesso a recursos humanos especializados, aos quais dificilmente teriam acesso. Permite também fidelizar e partilhar os custos de protecção social.

As formas de trabalho em part-time que o modelo de complementaridade propõe, através de actividades que complementam uma situação de trabalho em part-time, são particularmente interessantes para certos sectores de actividade, tais como os da grande distribuição e das telecomunicações. Estas formas de trabalho permitem também fidelizar os trabalhadores diminuindo o turnover e, associadas à formação, deveriam permitir, idealmente, uma progressão na carreira destes trabalhadores.

### **5. Mediação e operadores**

No processo de gestão de transições, os percursos profissionais significam uma passagem por diferentes intervenientes e instituições: os tutores nas empresas, os operadores de emprego (públicos e privados), os agentes da formação (públicos e privados), as entidades sem fins lucrativos onde são efectuados os projectos de voluntariado. Tal não significa que cada pessoa seja acompanhada por um número elevado de intervenientes, o que tornaria o processo caro, pesado e complexo.

No entanto, o acesso a estes diferentes intervenientes, mediado por uma figura central – o operador do emprego – multiplica as possibilidades de inserção das pessoas.

Nas situações específicas de públicos com maiores dificuldades de inserção, na maioria das vezes beneficiando já de medidas de apoio social, a articulação entre agentes e acções propostas é fundamental.

A definição de um percurso de inserção, bem como as modalidades concretas de execução deste, deverão ser desenhadas com os utilizadores e conduzir a um contrato ou protocolo que define com clareza os termos da relação entre ambos. As relações entre todos os outros intervenientes também poderão ser objecto de contratualizações directas com o operador do emprego e deverão, tanto quanto possível, envolver os utilizadores.

## 6. Metodologias de acompanhamento

Os itinerários individuais são definidos a partir do perfil de cada indivíduo, dos seus interesses, potencialidades e expectativas, previamente diagnosticados. Esse diagnóstico é realizado em conjunto entre o trabalhador e os técnicos de acompanhamento. O Balanço de Competências assume particular importância, pois age sobre os indivíduos permitindo que estes melhorem o (re)conhecimento dos seus interesses e potencialidades. Ao mesmo tempo, permite à equipa técnica um maior aprofundamento do diagnóstico individual, importante para a definição do itinerário de inserção e também para a constituição da base a partir da qual será possível realizar, nas etapas intermédias e final, a avaliação de progresso e a operacionalidade do modelo.

O sistema de co-tutoria é central no acompanhamento das transições e pode ser desenhado numa lógica triangular, que implica empresas, trabalhadores e estruturas de mediação. Este sistema permite, por um lado, recuperar e potenciar experiências e metodologias adquiridas (diferentes Produtos da EQUAL, IQF, IEFP) e, por outro lado, construir propostas mais eficazes no espaço da inserção que ultrapassem os modelos tradicionais.

A tutoria realiza-se num processo continuado, onde as articulações entre os vários intervenientes são fluidas. A tutoria deverá ser repensada à luz da gestão das transições ou da alternância entre ciclos ou esquemas de actividade, integrando de certo modo um maior nível de complexidade e de responsabilidade para o conjunto dos actores envolvidos.

Na fase de integração dos indivíduos em contexto de trabalho, revelou-se importante o envolvimento activo dos responsáveis da empresa no processo. Em articulação com estes profissionais foram negociados os planos de orientação, tendo em conta a dupla intervenção técnica (desempenho funcional) e desenvolvimento de competências pessoais (horário, relacionamento interpessoal, direitos e deveres, entre outros).

O conceito de *empowerment* remete para as iniciativas realizadas no sentido de promover a autonomia dos beneficiários, através da sua participação responsável na estruturação do seu próprio percurso. A finalidade do *empowerment* consiste em conduzir o beneficiário a reflectir e a adquirir meios e instrumentos que lhe permita planear o seu percurso, tendo sempre por base conceitos como: conhecimento, informação, responsabilidade, participação activa e capacitação através da identificação das suas potencialidades e necessidades.

A implicação dos indivíduos na definição do alcance dos objectivos, numa perspectiva de *empowerment*, é fundamental para a percepção de que este trabalho terá utilidade no seu futuro pessoal e profissional. A criação destas condições constitui uma mais valia para o desenvolvimento dos projectos individuais.

## 7. Reformas

É importante o desenvolvimento de medidas que evitem a penalização dos trabalhadores mais velhos que desenvolvem as suas actividades em part-time, dado que os cálculos das prestações da reforma são feitos com na base dos últimos anos de actividade profissional.

Deverão ser analisadas o impacto das discontinuidades dos ciclos de emprego nas reformas, através de subsídios de desemprego para os períodos de desemprego, mas não menos importante, a isenção e a contabilização para efeitos de reforma nos períodos de não actividade.

Regimes de reforma parcial, que combinam uma subvenção à reforma com uma actividade profissional reduzida, também podem constituir uma resposta apropriada.

## **8. Organização da gestão das transições e desenvolvimento local**

A dimensão local é importante na definição de linhas estratégicas e nas opções de investimento para as fileiras da formação e da criação de auto-emprego. Actores como colectividades locais, associações de desenvolvimento, associações empresariais, empresas e instituições do Estado descentralizadas terão um papel central nesta reorganização.

## **9. Conciliação e gestão dos tempos de trabalho, domésticos e sociais**

Ter em conta as repercussões negativas que pode ter uma gestão flexível dos tempos de trabalho nas rotinas da família pressupõe uma preocupação real com a dimensão de género no desenho das novas políticas. Dado que as mulheres constituem actualmente o grupo mais sujeito a formas de flexibilização dos tempos de trabalho (quer na Europa, quer em Portugal), que se traduzem nomeadamente nos contratos em part-time, algumas recomendações poderão limitar esses riscos. As famílias de trabalhadores em que nenhum membro da família beneficia de um contrato de duração indeterminada deviam ser consideradas com famílias que apresentam algum nível de risco (Accornero, 2006).

As transições actuais são sexuadas e afectam de modo diferente os homens e as mulheres, o que reforça as desigualdades de carreira (Schmid; Gazier, 2002). O desenvolvimento da “biactividade”, praticado nos países da Europa do Norte e também ensaiado em Portugal, constitui um primeiro passo nesse sentido, nomeadamente através das licenças parentais que podem ser usufruídas por qualquer um dos progenitores. A semana flutuante de 30 horas, proposta no sistema Holandês, propõe semanas de trabalho negociadas de cerca de 30 horas de trabalho.

Entre os novos direitos, a par dos consignados pela CE de licença de maternidade para qualquer um dos cônjuges, serão necessárias novas medidas de direito do trabalho, tais como a possibilidade de escolha pelo trabalhador de reduzir ou aumentar o seu tempo de trabalho.

O exemplo das contas poupança de tempo visa uma repartição mais flexível das horas de trabalho e uma melhor gestão e aproveitamento destes e da sua relação com os tempos domésticos, de lazer e de formação.

Deverá ser feita uma aposta no desenvolvimento de novas formas de conciliação e de gestão dos tempos sociais e profissionais nas quais os trabalhadores possam gerir o volume e horários de trabalho com os empregadores e conciliá-los com outras actividades.



## 10. Desenvolvimento de uma nova cultura

Deverá ser promovida uma participação activa e uma abertura da sociedade e dos diferentes actores (sindicatos, sector associativo, cidadãos) para novas possibilidades de exercício e de articulação das diferentes actividades.

Esta abertura supõe uma vigilância e uma participação crítica destes actores, nomeadamente no que respeita ao direito do trabalho e às protecções sociais, mas também uma cultura que promova a iniciativa e a solidariedade (entre gerações, entre comunidades de pertença e entre géneros) e se oponha a comportamentos oportunistas e de aproveitamento indevido de medidas e dispositivos.

Diferentes actividades de comunicação deverão acompanhar este “intenso” debate e democratizá-lo, alargando-o à sociedade. Deverão ser promovidos debates públicos e campanhas de comunicação, nas escolas, nas universidades, em fóruns locais e regionais e iniciativas on-line, esclarecendo com rigor e transparência as diferentes opções existentes e abertas à participação de todos.

As formas de participação e representação dos trabalhadores constituem um ponto fulcral para que a mudança seja reapropriada, investida, questionada e reflectida. Os modelos clássicos de representação, as formas de mobilização e os instrumentos de negociação utilizados, se bem que importantes de um ponto de vista histórico, tornar-se-ão obsoletos (e mesmo potencialmente conservadores e defensores de interesses corporativistas), se não souberem incorporar os ensinamentos, as expectativas e os desafios de uma sociedade confrontada com um processo acelerado de mudança ao qual não pode estar alheia.

## 11. Apoios ao empreendedorismo e terceiro sector

Desenvolvimento de novos apoios e acompanhamento aos trabalhadores que optem por lançar uma actividade económica, ou seja desenvolvimento de políticas que favoreçam o pequeno e médio empreendedorismo e de incentivos para o chamado terceiro sector, que promove o emprego “socialmente” útil.

## 12. Estruturação do voluntariado

No caso de combinações que introduzem a possibilidade de exercer uma actividade socialmente útil, como foi o caso do Modelo de Complementaridade entre Actividades, é importante contar com a colaboração de organizações de voluntariado estruturadas e dispostas a acolher trabalhadores empenhados.

## 13. Acesso ao crédito

No conjunto do desenvolvimento de medidas, deverá ser considerado o direito ao crédito com condições especiais para trabalhadores temporários, através de negociações colectivas ou de acordos empreendidos entre sindicatos, empregadores e instituições bancárias.



# Bibliografia



- Accornero, A. (2006), *San Precario Lavora Per Noi*, Milano, Rizzoli.
- Algan, Y.; Cahuc, P. (2005), "Le modèle danois de flexisécurité: une solution trop civique?", *Le Monde*, 25 Octobre.
- Alves, N. (coord.) (2001), *Educação e Formação: Análise Comparativa dos Sub-Sistemas de Qualificação Profissional de Nível III, Estudos e Análises*, 27, Lisboa, OEFP.
- Bairrada, M. (coord.) (2000), *Metodologia para Compatibilizar os Projectos dos Trabalhadores e as Necessidades de Modernização das Empresas, Estudos e Análises*, 11, Lisboa, OEFP.
- Barbier, J. C. (2002), "A Survey of the use of the precarité in French economics and sociology", Working Paper, Paris, Centre d'Études de l'Emploi.
- Beckstein, K.; Wellen, C. (1994), "Flexibilisierung be deutet Spielräume für beide Seiten", *Die Mitbestimmung*, 11, pp. 50-53.
- Blanchard, O.; Tirole, J. (2004), "The optimal design of unemployment insurance and employment protection. A first pass," NBER Working Papers n.º 10443.
- Cadiou, L.; Guichard, S. (1999), *Les Implications Macroéconomiques de la Diversité des Marchés du Travail*, Document de Travail n.º11, Paris, CEPII.
- Castel, R.; Haroche, C. (2001), *Propriété Privée, Propriété Social, Propriété de Soi: Entretiens sur la Construction de l'Individu Moderne*, Paris, Fayard.
- Célestin, J.-B. (2000), *As Novas Formas de Emprego Atípicas. Reflexões sobre o Caso Francês*, Coleção Cadernos de Emprego n.º 23, Lisboa, MTS.
- Cerdeira, M. (2004), *Dinâmicas de Transformação das Relações Laborais em Portugal*, Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho, 02, MAET/DGERT.
- Cerdeira, M. (coord.) (2000), *Novas Modalidades de Emprego*, Cadernos de Emprego, 24, Lisboa, MTS.
- Chauvel, L. (1998), *Le Destin des Générations, Structures Sociales et Cohortes en France au XXe Siècle*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Comissão Europeia (2007), *Indicators for Monitoring the Employment Guidelines Including Indicators for Additional Employment Analysis*, Luxemburgo.
- Comissão Europeia (2006a), *Employment in Europe*, Luxemburgo.
- Comissão Europeia (2006b), *Livro Verde, Modernizar o Direito do Trabalho para Enfrentar os Desafios do Século XXI*, Bruxelas.
- Comissão Europeia (2006c), *Relatório Intercalar Anual sobre o Crescimento e o Emprego*, Luxemburgo.
- Comissão Europeia (2005), *Integrated Guidelines for Growth and Jobs 2005-2008*, Luxemburgo.
- Comissão Europeia (2004), *Employment in Europe*, Luxemburgo.
- Comissão Europeia (2003), *Improving Quality in Work: A Review of Recent Progress*, Luxemburgo.
- Comissão Europeia (2002), *L'Emploi en Europe 2002*, Luxemburgo.
- DGEEP (2006), *Flexibilidade e Segurança no Mercado de Trabalho Português*, Coleção Cogitum, n.º 25, Lisboa, DGEEP/MTSS.
- Dubar, C. (1997), *A Socialização, Construção das Identidades Sociais e Profissionais*, Lisboa, Porto Editora.
- Figueiredo, A. M. (coord) (2003), *Avaliação do Impacto da Estratégia Europeia para o Emprego em Portugal*, Coleção Cogitum, n.º 3, DEPP/MSST.
- Freire, J. (coord.) (2000), *Atitudes Face ao Emprego, Trabalho e Tempo Livre: Os Processos de Motivação para o Trabalho, a Formação e a Iniciativa*, Estudos e Análises, 13, Lisboa, OEFP.
- Freire, J. (1995), *O Trabalho Independente em Portugal*, Lisboa, CIES/ISEG.
- Gautié, J.; Gazier, B. (2003) "Les marchés transitionnels du travail: à quel paradigme appartiennent-ils?", *Colloque Conventions et Institutions: Approfondissements Théoriques et Contributions au Débat Politique*, Paris, Grande Arche de la Défense, 11 - 13 Décembre.

- Gautié, J.; Barbier, J. C. (1998), *Les Politiques de l'Emploi en Europe et aux Etats-Unis*, Paris, PUF.
- Gazier, B. (2000), "Les politiques de l'emploi dans une économie de plein-emploi", *L'Economie Politique*, Octobre, pp. 80 – 90.
- Gazier, B. (2000), "Marchés transitionnels et relations de travail", *La Revue de la CFDT*, Avril, pp. 9 – 17.
- Gazier, B. (1998), "Transitional labour markets: wages and financing", *New Institutional Arrangements in the Labour Market*, Berlin, EAUE, March, pp 45 – 53.
- Gazier, B. (1991), *Economie du Travail et de l'Emploi*, Paris, Dalloz.
- Giddens, A. (2000), *O Mundo na Era da Globalização*, Lisboa, Editorial Presença.
- Giddens, A. (1999), *Para uma Terceira Via: A Renovação da Social Democracia*, Lisboa, Editorial Presença.
- Giddens, A. (1991), *Modernity and Self-Identity*, Cambridge, Polity Press.
- Grupo de Lisboa (1999), *Limites à Competição*, Lisboa, Publicações Europa-América.
- Hoffman, E.; Walwei, U. (1998), *The Change in Employment Forms - Empirical Results and First Explanatory Approaches*, IAB Labour Market Research Topics, n.º 34, Nürnberg, Bundesanstalt für Arbeit.
- Imaginário, L. (2001), *O Papel do Tutor no Âmbito das Novas Modalidades Formativas*, Cadernos de Emprego, 35, Lisboa, MTS.
- INE (1994-2005), *Inquérito ao Emprego*, Lisboa.
- IRES (2002), *Les Marchés du Travail en Europe*, Paris, Ed. La Découverte.
- Kovács, I. (coord.) (2005), *Flexibilidade e Emprego: Riscos e Oportunidades*, Oeiras, Celta Editora.
- Kovács, I. (2002), *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade de Informação*, Oeiras, Celta Editora.
- Lopes, H. (coord.) (1998), *As Modalidades de Empresa que Aprende e Empresa Qualificante*, Estudos e Análises, 27, Lisboa, OEFP.
- Lorenz, E. ; Valeyre, A. (2005), "Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe", *Connaissance de l'Emploi*, n° 13, Paris, Centre d'Études de l'Emploi.
- Marchal, E. (dir.) (2001), *Des Marchés du Travail Équitables? Approche Comparative France/Royaume Uni*, Collection "Travail et Société", n.º 33, Bruxelles, P.I.E. – Peter Lang.
- MSST (2003), *Plano Nacional de emprego*, Lisboa.
- MTS (1998), *Plano Nacional de Emprego*, Lisboa.
- MTSS (2006), *Livro Verde sobre as Relações Laborais*, Lisboa.
- MTSS (2005), *Plano Nacional de Emprego*, Lisboa.
- OCDE (2006), *Stratégie de l'OCDE Pour l'Emploi*, Paris.
- OCDE (2003), *Employment Outlook: Towards More and Better Jobs*, Paris.
- Osterman, P. (1988), *Employment Futures: Reorganization, Dislocation, and Public Policy*, Oxford, University Press.
- Passet, O. ; Jestaz, D. (1998), *Flexibilité et Performances Comparées des Marchés du Travail dans les Pays de l'OCDE*, IRES-Agence d'Objectifs.
- Pereira, J. (1998), *O Trabalho Temporário: Excepção ou Regra na Prática Contratual*, Coleção Estudos, Lisboa, IEFP.
- Rebelo, G. (2003), *Emprego e Contratação Laboral em Portugal: Uma Análise Sócio-económica e Jurídica*, Lisboa, RH Editora.
- Rebelo, G. (2002), *Trabalho e Igualdade. Mulheres, Teletrabalho e Trabalho a Tempo Parcial*, Oeiras, Celta Editora.
- Rosa, M. T. (coord.) (2000), *Trabalho Precário - Perspectivas de Superação*, Estudos e Análises, 41, Lisboa, OEFP.
- Santana, V. (coord.) (2001), *Trabalho a Tempo Parcial: Aspectos da Situação Actual e Orientações*, Estudos e Análises, 26, Lisboa, OEFP.
- Santana, V.; Centeno, L. G. (2000), *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário, Subcontratação*, Estudos e Análises, 32, Lisboa, OEFP.

Schmid, G. (1998), *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*, Discussion Paper FS I 98 – 206, Berlin, Social Science Research Center.

Schmid, G. ; Gazier, B. (dir) (2002), *The Dynamics of Full Employment. Social Integration by Transitional Labour Markets*, London, Edward Elgar Publishing.

Silva, P. (Coord.) (2000), *As Leis do Trabalho*, Lisboa, Proteste.

Simões, V. (Coord.) (2000), *Investimento, Produtividade, Competitividade e Emprego: Evolução Sectorial, Estudos e Análises*, 31, Lisboa, OEFP.

Supiot, A. (Coord.) (1999), *Au-Delà de l'Emploi : Transformations du Travail et Devenir du Droit du Travail en Europe*, Paris, Flammarion.

Vaz, I. F. (1997), *As Formas Atípicas de Emprego e a Flexibilidade do Mercado de Trabalho*, Série D, n.º 11, Lisboa, MQE.

Wilthagen, T.; VanValzen, M. (2004), *The Road Towards Adaptability, Flexibility and Security*, Thematic Review Seminar of the European Employment Strategy, Brussels.

Wuhl, S. (2003), "Discrimination positive et principes de justice. L'exemple des politiques d'insertion", *Revue Education Permanente*, N° 156, Septembre.

### **Legislação**

Lei n.º 19/2007, de 22 de Maio.

Lei n.º 103/1999, de 26 de Julho.

L. 127-1 a L.127-9 do Código do Trabalho (França).

### **Links**

<http://peripl.org/fr/groupment.htm>

