

# NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO. PODERÁ A EUROPA VIR A CONCRETIZAR AS SUAS POTENCIALIDADES?

## Resultados de um inquérito sobre a participação directa na Europa

### O Projecto EPOC

Durante os últimos anos, as diversas práticas de participação directa na Europa foram examinadas no âmbito do projecto EPOC (Employee Direct Participation in Organisational Change - Participação Directa dos Trabalhadores na Mudança Organizacional). Neste contexto destacamos a **consulta individual, a delegação individual de responsabilidades, a consulta em grupo e a delegação de responsabilidades ao grupo**. A investigação previamente realizada no âmbito deste projecto tinha identificado lacunas na informação relativa às práticas de participação directa nas empresas europeias. Qual é a extensão da participação directa? Quais são as consequências económicas e sociais? Até que ponto podem os trabalhadores influenciar a organização do seu trabalho ou controlar o seu ambiente de trabalho?

Em ordem a responder a estas e outras questões a Fundação Europeia organizou, durante o Outono de 1996, um inquérito postal endereçado aos gestores europeus. A análise dos resultados finais deste inquérito oferece-nos, numa primeira fase, um panorama exaustivo da implementação e das consequências da participação directa na União Europeia.

### Resultados principais

- O inquérito foi realizado junto de locais de trabalho representativos de dez países da União Europeia. Das respostas recebidas, a maior percentagem (57%) veio do sector dos serviços, 36% do sector industrial e 7% do sector da construção.
- A participação directa tem mais probabilidades de existir em locais de trabalho com: profissões não manuais, tarefas complexas, trabalho de equipa, elevado nível de qualificações e formação no local de trabalho.
- Quatro de cada cinco locais de trabalho pratica pelo menos uma forma de participação directa, mas apenas 4% pratica todas as seis formas.
- Há pouca evidência da adopção do modelo “escandinavo” de equipas de trabalho — a maioria das empresas adoptou métodos de organização de trabalho situados entre o modelo “escandinavo” e o modelo “Toyota”, com uma tendência mais pronunciada para este último.
- Em todos os países, a produtividade e a qualidade de vida de trabalho são as razões principais que levaram à introdução da participação directa.
- Todas as formas de participação directa são consideradas como tendo um forte impacto no desempenho económico — no caso da qualidade, nove de cada dez respondentes refere um “importante” impacto.
- Cerca de um terço dos respondentes refere um decréscimo do absentismo e das baixas por doença.
- A introdução da participação directa foi acompanhada de uma redução do número de empregados e do número de chefias em cerca de um terço dos locais de trabalho. Em metade destes casos a redução a curto prazo foi compensada ou super compensada a médio prazo.
- Os locais de trabalho sem participação directa tendem a revelar uma maior redução do emprego em comparação com os locais de trabalho com participação directa.
- Um quinto dos gestores considera o envolvimento dos representantes dos trabalhadores como sendo “muito útil” e para cima de dois terços consideraram-no “útil”; todavia, num quarto dos locais de trabalho incluídos no inquérito não há qualquer tipo de envolvimento dos representantes dos trabalhadores.
- Quanto mais alargada for a informação e consulta dos empregadores, mais positivos são os resultados económicos.
- Os locais de trabalho que mantêm uma prática de participação, situam-se abaixo em termos de desempenho, dos locais de trabalho que praticam a participação directa e/ou representativa.
- Um nível elevado de qualificação contribui para aumentar as vantagens económicas da participação directa — especialmente a capacidade de alcançar uma redução dos custos.
- Os sistemas de remuneração dos locais de trabalho com participação directa tendem a serem mais complexos do que os dos locais de trabalho sem participação directa - as componentes salariais relacionadas com a especialização e qualificação predominam, em especial, nos locais de trabalho em que se pratica a participação directa.



## Diferenças entre os países

Os resultados do inquérito EPOC não se podem categorizar facilmente em termos geográficos. Enquanto é possível identificar um padrão da “Europa do Sul”, integrando a Itália, Portugal e Espanha, é muito mais difícil, todavia, fazer o mesmo para o “Norte” da Europa. Países vizinhos, tais como a Alemanha e os Países Baixos, a Dinamarca e a Suécia, aparentam ser muito diferentes. Do mesmo modo, não parece haver uma ligação óbvia entre a tradição de “voluntarismo” associada com a Irlanda e o Reino Unido e a natureza e extensão da participação directa. Contudo, as Leis Auroux parecem ter tido um impacto no padrão da participação praticada em França.

Portugal e Espanha com 61 e 65% respectivamente dos respondentes praticando pelo menos uma forma de participação directa, estão nitidamente abaixo da média europeia de 82%. A Itália, em contraste, situa-se acima da média com 85% (ver Quadro 1). Em todos os aspectos, os gestores portugueses situam-se abaixo dos seus colegas europeus, em especial no caso da delegação individual das responsabilidades. O Quadro 2 indica a distribuição da forma principal de participação directa. Os locais de trabalho espanhóis revelam uma prática abaixo da média da participação directa. Aqui, a pouca prática de delegação de responsabilidades ao grupo (10%) ressalta como o desvio mais pronunciado da média dos países. Os locais de trabalho italianos situam-se acima da média relativamente à prática das duas formas de consulta de grupo (grupos temporários ou permanentes) mas, no que respeita a delegação das responsabilidades aos seus

**Quadro 1. Prática da participação directa, por país**

	Percentagem dos locais de trabalho com participação directa	Número absoluto dos locais de trabalho com participação directa
Média dos dez países	82	4,731
Dinamarca	81	545
França	87	520
Alemanha	81	674
Itália	85	326
Irlanda	82	409
Países Baixos	90	454
Portugal	61	182
Espanha	65	298
Suécia	89	652
Reino Unido	83	671

trabalhadores, tanto individualmente como em grupo, parece ter havido uma certa hesitação.

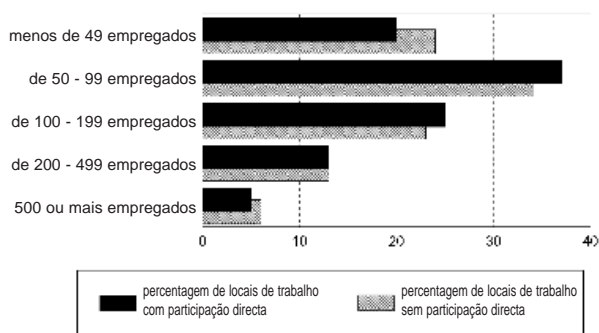
## Dimensão do local de trabalho

Globalmente, a dimensão da empresa tem pouca influencia na prática da participação directa (Figura 1). Os locais de trabalho de média dimensão aplicam medidas de participação directa mais frequentemente do que as empresas de grande dimensão ou, em especial, as micro-empresas. No caso dos locais de trabalho de pequena dimensão, a pontuação mais baixa é explicada pela ausência de estruturas burocráticas pormenorizadas e pelo elevado grau de informalidade existente em tais empresas.

**Quadro 2. Prática da forma principal de participação directa, por país**

	Consulta individual: “directa”	Consulta individual: “indirecta”	Consulta do grupo: grupos temporários	Consulta do grupo: grupos permanentes	Delegação individual	Delegação ao grupo
	%	%	%	%	%	%
Média dos dez países	35	40	31	30	55	36
Dinamarca	27	45	30	28	57	30
França	52	33	40	34	54	40
Alemanha	20	38	26	31	64	31
Irland	39	22	36	28	62	42
Itália	32	42	42	21	44	28
Países Baixos	38	73	26	35	59	48
Portugal	25	18	20	25	26	26
Espanha	30	20	23	23	40	10
Suécia	29	45	34	29	69	56
Reino Unido	52	40	33	41	53	37

**Gráfico 1. Dimensão dos locais de trabalho**



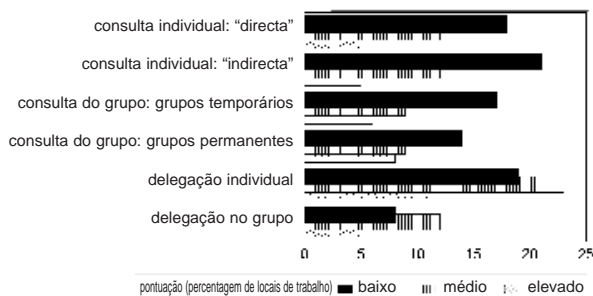
A participação directa é praticada mais frequentemente em empresas onde o trabalho é baseado em equipas. Nos locais de trabalho **com** e **sem** participação directa, o trabalho é considerado mais como uma actividade de equipa do que uma actividade individual. Todavia, o trabalho com base na equipa é mais frequente em locais de trabalho com participação directa do que naqueles sem participação directa. O trabalho de equipa é apenas uma consequência menor da participação directa. Todavia, as empresas com trabalho de equipa estão mais preparadas para se aventurarem na prática de participação directa, reforçando, deste modo, a tendência já existente.

**Extensão**

«Extensão» significa as áreas a respeito das quais os trabalhadores são consultados ou podem tomar decisões. A posição dos dez países, que consta da Figura 2, revela que a percentagem de empresas com alta pontuação relativamente à «extensão» de qualquer das formas de participação é muito baixa.

Efectivamente, a pontuação alcançou algarismos duplos apenas no caso de uma única forma: a da delegação individual das responsabilidades.

**Gráfico 2. Alcance das principais formas de participação directa: dez países-todos os respondentes**



\* Esta pontuação inclui a pontuação relativa ao alcance e autonomia (ver o texto infra)

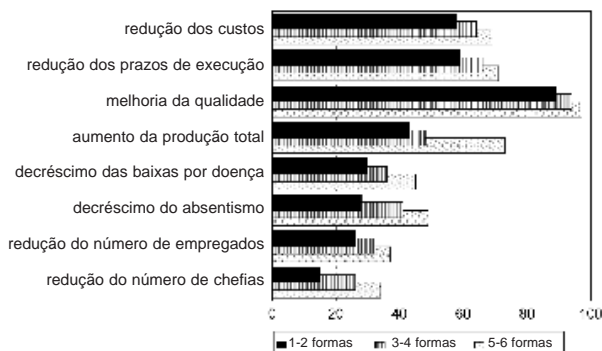
**Consequências económicas**

No que respeita às consequências económicas, os resultados que constam da Figura 3 revelam uma relação positiva nítida entre a utilização múltipla das diferentes formas de participação directa e todos os quatro indicadores de desempenho económico. A diferença mais marcada entre o nível mais baixo e o nível mais elevado da utilização da participação directa diz respeito à produção. Quando os locais de trabalho apenas praticam uma ou duas formas de participação directa, 43% dos gestores refere um aumento na produção, mas se os locais de trabalho praticam cinco a seis formas de participação directa esse número aumenta para 73% (uma diferença em pontos percentuais de +30). Os outros três indicadores económicos revelam uma inter-relação mais fraca, mas também significativa. A diferença em percentagem entre os locais de trabalho que praticam uma ou múltiplas formas de participação directa, era de +8 no que respeita a qualidade; de +11 no que respeita a redução dos custos; e de +12 para os prazos de execução.

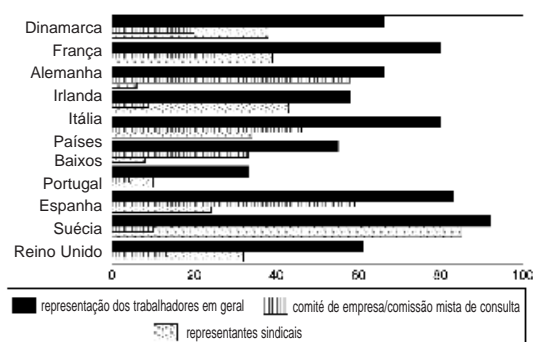
**Consequências para o emprego**

Se bem que a participação directa acarreta benefícios económicos positivos, também tem algumas consequências negativas para o emprego (Figura 3). Os resultados do inquérito revelam que cerca de 30% dos locais de trabalho sofreu uma redução do número de empregados em resultado da introdução da participação directa e 25% reduziu o número de gestores. Revelam, igualmente, que quanto maior é o alcance de determinadas formas de participação directa (consulta individual "indirecta"; delegação ao grupo), maior é a redução do emprego. Em metade dos casos, todavia, todas as reduções a curto prazo parecem ter sido compensadas a médio prazo, ou mesmo altamente compensadas,

**Gráfico 3. Consequências das formas múltiplas de participação directa: percentagem daqueles que responderam "sim"**



**Gráfico 4. Percentagem de locais de trabalho com representação dos trabalhadores – Todos os respondentes**



com um retorno aos níveis anteriores de emprego. Além disso, os locais de trabalho em que não há participação directa tendem a revelar uma maior redução do emprego, em comparação com aqueles em que há participação directa.

### Representação dos trabalhadores

A Figura 4 revela a diferença significativa da extensão da representação dos trabalhadores nos dez países. Os dois órgãos principais são os comités de empresa ou as comissões mistas de consulta por um lado, e várias formas de representação sindical, por outro. Na Suécia, quase todos os locais de trabalho (92%) têm órgãos representativos e a maioria inclui representantes sindicais (85%). A percentagem de empresas com representação dos trabalhadores é elevada em Espanha, Itália e França, sendo Portugal o país com o nível mais baixo. Apenas um terço dos locais de trabalho portugueses conta com a presença de representantes dos trabalhadores. Globalmente, as organizações

sindicais são mais comuns do que os comités de empresa. Apenas na Alemanha, Itália, Países Baixos e Espanha são os comités de empresa mais comuns do que os órgãos de representação sindical.

Um quarto dos locais de trabalho nos dez países não envolveu os representantes dos trabalhadores na introdução da participação directa (Quadro 3). Isto reflecte não só a ausência de representantes dos trabalhadores, mas também a ausência de envolvimento quando estavam presentes.

### Consulta dos trabalhadores

Os resultados do inquérito indicam um nível relativamente elevado de consulta dos trabalhadores antes da introdução da participação directa (Quadro 4). Em mais de um quarto dos locais de trabalho, todos os trabalhadores foram consultados “extensivamente”, e em mais de 50% os trabalhadores foram consultados de uma forma limitada. Todavia, em um de cada dez locais de trabalho os gestores admitem que os trabalhadores não foram informados nem consultados antes da introdução da participação directa. Como já era de esperar, surgem algumas diferenças importantes entre os países. A Suécia e Dinamarca revelam um importante nível de envolvimento dos trabalhadores. Portugal, onde quase um em cada cinco locais de trabalho afirmou que os trabalhadores não tinham sido informados ou consultados, é o país com um nível mais baixo de envolvimento. A Dinamarca apresenta o nível mais elevado de consulta extensiva (50%), seguida da França (quase 40%). Os dois países caracterizados por voluntarismo apresentam os níveis mais elevados de envolvimento dos

**Quadro 3. Envolvimento dos representantes dos trabalhadores na introdução da participação directa**

	sem participação	informação limitada	informação ampla consulta limitada	consulta ampla	frequente tomada de decisões/ negociações em conjunto
média dos dez países	25	9	22	20	24
Dinamarca	22	3	10	21	44
França	22	8	37	16	17
Alemanha	29	5	15	18	34
Irlanda	40	8	16	22	14
Itália	25	18	22	17	17
Países Baixos	39	8	18	19	16
Portugal	44	8	15	19	14
Espanha	19	13	23	24	22
Suécia	3	7	17	29	45
Reino Unido	19	12	24	27	19

Quadro 4. Envolvimento dos trabalhadores na introdução da participação directa/ Percentagem dos locais de trabalho com participação directa					
	sem envolvimento	informação limitada	ampla informação	consulta limitada	consultas amplas
média dos dez países	10	8		51	28
Dinamarca	5	6	5	38	50
França	8	5	2	40	39
Alemanha	10	8	9	51	24
Irlanda	12	9	4	45	33
Itália	15	10	1	54	17
Países Baixos	13	8	4	54	22
Portugal	18	8	3	54	13
Espanha	4	10	8	61	21
Suécia	3	5	4	58	31
Reino Unido	10	8	3	48	33

Gráfico 5. Requisitos de elevado nível de qualificação para o maior grupo profissional, por país

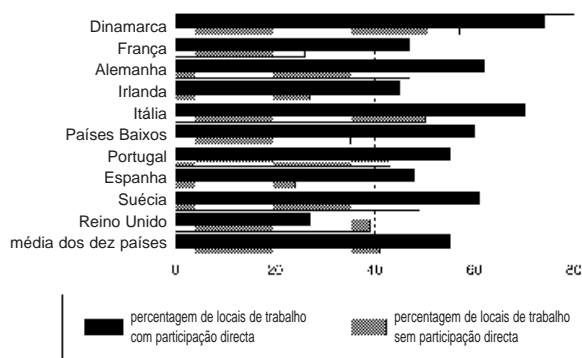
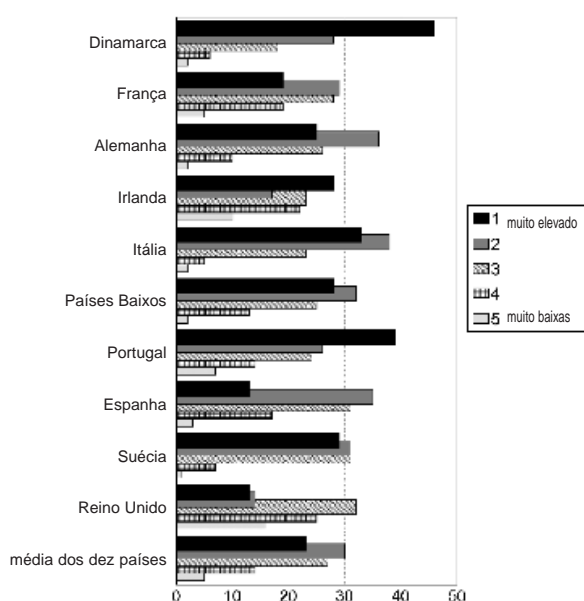


Gráfico 6. Requisitos em matéria de qualificação - Percentagem de respondentes com participação directa, por país



trabalhadores. Tanto o Reino Unido como a Irlanda situam-se acima da média dos dez países, com um terço dos locais de trabalho praticando uma consulta extensiva.

### Competências e qualificações

Quando examinamos o nível de competências e qualificações dos trabalhadores, constatamos que as necessidades de qualificações elevadas vão a par com a participação directa (Figura 5). Este é especialmente o caso dos Países Baixos, da Espanha, da França e da Itália com diferenças superiores a 20% entre os locais de trabalho **com** e **sem** participação directa. O país que mais se diferencia é o Reino Unido. Aqui a situação inverte-se: 39% dos locais de trabalho sem participação directa afirma que necessitam de uma mão-de-obra altamente qualificada, comparado com apenas 27% dos locais de trabalho **com** participação directa. As diferenças entre países são mais aparentes relativamente à Dinamarca, por um lado, e a Espanha e o Reino Unido, por outro. Enquanto na Dinamarca a procura de elevadas qualificações é quase o dobro (46%) da média dos dez países, é o contrário para os outros dois países. Qualificações elevadas são utilizadas apenas num grau muito limitado em Espanha (13%) e no Reino Unido (13%). Além disso, um número comparativamente elevado de gestores (16%) no Reino Unido declarou que as suas empresas poderiam funcionar com uma mão-de-obra não qualificada. O caso de Portugal e de Espanha também é interessante. Enquanto os gestores espanhóis parecem prosseguir uma estratégia de baixas qualificações, em Portugal o número de locais de trabalho com requisitos de qualificações muito elevadas está bastante acima da média (39%). Pode-se assumir que em

	qualificações muito elevadas	qualificações muito baixas
<10%	17	5
10-25%	15	4
25-50%	13	7
50-75%	3	12
75-100%	4	22

	qualificações muito elevadas	qualificações muito baixas
<10%	40	0
10-25%	42	0
25-50%	17	1
50-75%	16	1
75-100%	8	0

Portugal a presença de empresas multinacionais implanta conceitos de funcionamento que exigem elevados níveis de qualificação.

Significativamente, os resultados sugerem que os locais de trabalho que prosseguem uma estratégia de baixas qualificações na sua abordagem de participação directa poderão estar em desvantagem competitiva. A mensagem é que, apesar dos salários mais elevados, há mais probabilidades de alcançar uma redução dos custos através da participação directa se a mão-de-obra for qualificada.

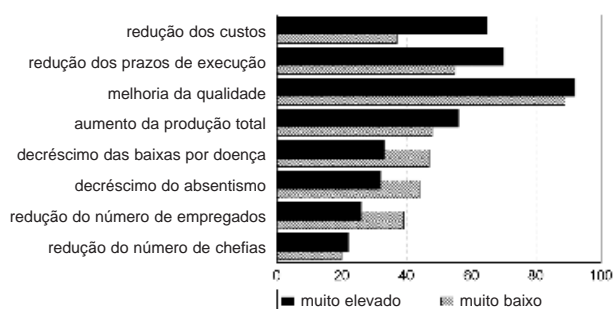
A proporção dos locais de trabalho que refere uma redução dos prazos de produção é também mais elevada nos locais de trabalho com altas qualificações- embora estes últimos tenham menos impacto na melhoria da qualidade e no aumento da produção total. A participação directa nos locais de trabalho cujo maior grupo profissional é altamente qualificado tende a reduzir o número de trabalhadores menos frequentemente (26%) do que em outros locais de trabalho (39%). Existem duas explicações possíveis para este facto: uma é

que os locais de trabalho com mão-de-obra altamente qualificada têm mais êxito e podem compensar a redução de pessoal por uma produtividade mais elevada e um aumento da produção de bens ou serviços; a outra é que o aumento da produtividade, em si, é menos importante nestes locais de trabalho do que outros factores de redução de custos ou outras considerações, como a flexibilidade e a qualidade.

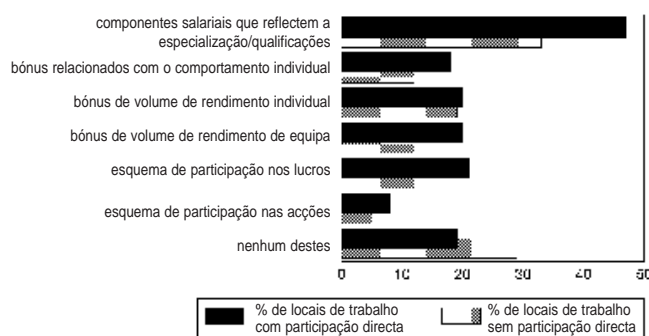
Os resultados do inquérito parecem indicar que nem os requisitos de qualificação nem o nível de competências estão relacionados com a percentagem de mulheres no grupo profissional com maior número de empregados. Em geral, os sectores com uma média elevada de requisitos de qualificação e competências (tais como o sector bancário/seguros ou educação) têm um maior número de mulheres, enquanto que nos sectores com requisitos mais baixos de competências (por exemplo a indústria ou a construção) são os homens que constituem a maioria.

Se examinarmos os sectores individualmente os resultados já são esperados: quanto maior for a

**Gráfico 7. Requisitos em matéria de qualificações e as consequências da participação directa**  
Percentagem dos respondentes com participação directa



**Gráfico 8. Tipos de sistemas de remuneração - percentagem de todos os respondentes**



percentagem de mulheres no local de trabalho, mais baixos são os requisitos de qualificações e competências.

Por exemplo, se examinarmos dois sectores caracterizados um com baixo e o outro com elevado emprego feminino (Quadros 5 e 6) verificamos que no sector fabril o número de empresas que requer qualificações muito elevadas é superior em mais de quatro vezes às empresas em que predomina a mão-de-obra masculina (isto é, os locais onde a percentagem de mulheres é inferior a 10%) em relação aos locais de trabalho em que predomina a mão-de-obra feminina (isto é, onde a percentagem de mulheres é superior a 75%). Por outro lado nos locais de trabalho com requisitos de qualificações muito baixas podemos verificar o contrário. O impacto do sexo sobre os requisitos de qualificações ainda é mais profundo no sector bancário/de seguros: para cima de 40% dos locais de trabalho com mão-de-obra predominantemente masculina exigem qualificações elevadas, sendo esse o caso apenas em 8% dos locais de trabalho onde a mão-de-obra feminina predomina.

### Sistemas de remuneração

A Figura 8 sugere que a maioria das componentes especiais dos sistemas de remuneração é mais frequente nos locais de trabalho **com** alguma forma de participação directa relativamente aos locais de trabalho **sem** participação directa. Este facto aplica-se especialmente às componentes salariais que reflectem as competências e as qualificações, aplicadas em quase 50% dos locais de trabalho com participação directa, mas apenas num terço dos locais de trabalho sem participação directa. Este facto parece confirmar a conclusão que as competências dos trabalhadores são um

factor importante na prática da participação directa.

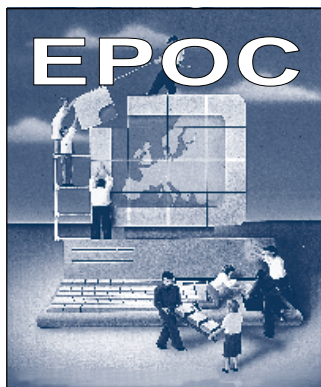
Os bónus relacionados com o comportamento individual e com o volume de rendimento da equipa e os esquemas de participação nos lucros são um pouco mais evidentes nos locais de trabalho com participação directa. Os esquemas de participação nas acções também são frequentemente utilizados.

Além das diferenças devidas a diferentes sistemas nacionais de regulação, o inquérito revela outros resultados interessantes:

- Os pagamentos relacionados com as qualificações são, de longe, mais comuns na Alemanha (75% dos locais de trabalho com participação directa). A Alemanha também tem a percentagem mais elevada de bónus por volume de rendimento individual — a Alemanha, aparentemente, é o país que privilegia o sistema de salário por resultados,
- Os esquemas de participação nos lucros são muito populares em França (43%) e no Reino Unido (38%),
- O Reino Unido, além de privilegiar a participação nos lucros, é o único país com um número considerável de locais de trabalho com esquemas de participação nas acções (22%). Pode-se dizer que a participação directa tem mais probabilidades de acompanhar a participação financeira no Reino Unido do que nos outros países,
- A Suécia distingue-se por ter a percentagem mais elevada de locais de trabalho sem bónus especiais (49%).

#### O grupo de Investigação EPOC

• <b>Alain Chouraqui</b>	-	LEST/CNRS, Aix-en-Provence
• <b>Dieter Fröhlich</b>	-	ISO-Institut, Köln
• <b>Adelheid Hege</b>	-	IRES, Paris
• <b>Fred Huijgen</b>	-	Nijmegen Business School
• <b>Hubert Krieger</b>	-	Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Dublin - Director de Investigação
• <b>Kevin O'Kelly</b>	-	Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Dublin - Director de Investigação
• <b>Ulrich Pekruhl</b>	-	Institut Arbeit und Technick, Gelsenkirchen
• <b>Ida Regalia</b>	-	IRES Lombardia, Milano
• <b>Keith Sisson</b>	-	IRRU, Warwick Business School - Editor
• <b>Georges Spyropoulos</b>	-	ILO, Geneva



# PUBLICAÇÕES

## PUBLICAÇÕES CONEXAS

*As publicações da Fundação estão à venda junto dos Agentes de Vendas Oficiais da UE ou junto do Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, L - 2985, Luxemburgo. Quando os preços não são indicados, o documento é grátis e está disponível, a pedido, junto da Fundação.*

- 1. Conceptualising Direct Participation in Organisational Change - The EPOC Project**  
Cat. N°. SY-85-94-640-EN-C  
ECUs 8.50
- 2. Humanise Work and Increase Profitability? Direct Participation in Organisational Change Viewed by the Social Partners in Europe.**  
Cat. N°. SX-91-95-431-EN-C  
ECUs 25.00
- 3. Closing the Gap - Ideas and Practice: Direct Participation in Organisational Change**  
Cat. N°. SY-94-96-962-EN-C  
ECUs 7.00
- 4. Direct Participation and Organisational Change - Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and USA.**  
Cat. N°. SX-98-96-227-EN-C  
ECUs 25.00
- 5. New Forms of Work Organisation - Can Europe realise its potential? - Results of a survey of direct employee participation in Europe.**  
Cat. N°. SX-09-97-002-EN-C  
ECUs 30.00
- 6. Direct Participation Bibliography - The EPOC Project results from Data Base**  
WP/95/34/EN
- 7. The Position of Social Partners in Europe on Direct Participation - Volume I: Belgium, Denmark, Finland, United Kingdom, Ireland, Luxembourg, The Netherlands, Sweden.**  
WP/95/35/EN
- 8. The Position of the Social Partners in Europe on Direct Participation - Volume II: Austria, France, Germany, Greece, Italy, Portugal, Spain.**  
WP/96/03
- 9. Direct Participation in Organisational Change -**  
Relatórios Nacionais  
Austria WP/95/69/EN  
WP/95/69/DE  
Belgium WP/94/49/EN  
Denmark WP/94/33/EN  
Finland WP/94/34/EN  
France WP/95/68/EN  
WP/95/68/FR  
Germany WP/95/67/EN  
WP 95/67/DE  
Greece WP/95/70/EN  
Ireland WP/95/01/EN  
Italy WP/95/07/EN  
Luxembourg WP/95/06/EN  
WP/95/06/FR  
Netherlands WP/94/48/EN  
Portugal WP/95/71/EN  
WP/95/71/FR  
Spain WP/95/72/EN  
Sweden WP/95/02/EN  
United Kingdom WP/95/03/EN
- 10. Review on the position of the social partners on direct participation.**  
WP/97/31/EN
- 11. Potenzialità e limiti della partecipazione diretta: il punto di vista delle parti social in Europa.**  
WP-97-32-IT

### PARA MAIS INFORMAÇÕES

Se desejar obter mais informações sobre este projecto contacte **Camilla Galli da Bino**, Information Liaison Officer, Work Organisation/Industrial Relations, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions  
Wyattville Road  
Loughlinstown  
Co. Dublin, Ireland  
Tel: ++ 353 1 204 3125  
Fax: ++ 353 1 282 6456/282 4209  
**E-mail:**  
Camilla.GallidaBino@eurofound.ie

Copyright: Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho. Reprodução autorizada, excepto para fins comerciais, desde que a fonte seja reconhecida e uma cópia enviada à Fundação.

**Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho,**

Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Ireland.

**Tel:** + 353 1 2043 100

**Fax:** + 353 1 2826 456/2824 209

**E-mail:** postmaster@eurofound.ie

EF/98/03/PT



SERVIÇO DAS PUBLICAÇÕES OFICIAIS  
DAS COMUNIDADES EUROPEIAS

ISBN 92-828-2835-2



9 789282 828359