

# O SECTOR DOS TRANSPORTES EM PORTUGAL

## Fluvial de Passageiros







# **O SECTOR DOS TRANSPORTES EM PORTUGAL**

## **Fluvial de Passageiros**



Secretaria de Estado do Emprego e Formação  
Ministério do Trabalho e da Solidariedade

|           |       |
|-----------|-------|
| IEEP/DFP  |       |
| MEDIATECA |       |
| Nº REG    | _____ |
| COTA      | _____ |

Portugal, Instituto para a Inovação na Formação  
Transportes em Portugal — Fluvial  
(Estudos Sectoriais; 11)  
ISBN 972-8619-03-0

CDU 656.62(469) "2000/2010"  
377(469) "2000/2010"

## FICHA TÉCNICA

### Editor

Instituto para a Inovação na Formação

### Título

O Sector dos Transportes em Portugal — Fluvial

### Autor

Instituto para a Inovação na Formação

### Entidade Adjudicada

FERNAVE

### Equipa de Estudo da Entidade Adjudicada

Helena Figueiredo (Coordenadora); Albino Lopes e Pedro Moreira (Consultores da Paradigma Consulting, SA); José Antunes de Almeida (Perito Sectorial); Lídia Sequeira, Francisco Abreu, Rui Veres, Fernando Camaño Garcia e Mário Noronha (Elementos do NAT — Núcleo de Investigação do ISTP)

### Acompanhamento Técnico do INOFOR

Ana Cláudia Valente (Coord.), Jorge Gomes, Paulo Carvalho

### Design e Produção Gráfica

F4 - Nuno Gaspar

### Local de Edição

Lisboa

### 1.ª Edição

Junho 2000

### ISBN

972-8619-03-0

### Depósito Legal

152959/00

### Tiragem

1.500 exemplares

Este estudo integra uma separata com os perfis profissionais.



|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Nota de Abertura                                                                                  | 5  |
| Agradecimentos                                                                                    | 6  |
| Introdução                                                                                        | 7  |
| Preâmbulo                                                                                         | 9  |
| I. Delimitação do Sector Fluvial de Passageiros                                                   | 13 |
| II. Diagnóstico e Prospectiva do Sector Fluvial                                                   | 17 |
| 1. Enquadramento Sócio-Económico do Sector Fluvial                                                | 17 |
| 1.1. Enquadramento Internacional                                                                  | 17 |
| 1.2. Enquadramento Nacional                                                                       | 18 |
| 1.3. Caracterização Sumária do Tecido Empresarial                                                 | 20 |
| 1.4. Caracterização Sumária do Mercado de Trabalho                                                | 23 |
| 2. Caracterização das Estratégias Empresariais                                                    | 28 |
| 2.1. Caracterização das Estratégias de Mercados e Produtos                                        | 28 |
| 2.2. Caracterização das Estratégias Tecnológicas                                                  | 31 |
| 2.3. Caracterização dos Modelos Organizacionais                                                   | 33 |
| 2.4. Gestão de Recursos Humanos                                                                   | 34 |
| 2.5. Agrupamentos Estratégicos                                                                    | 36 |
| 3. Análise Prospectiva                                                                            | 36 |
| 3.1. Cenário Ouro                                                                                 | 37 |
| 3.2. Cenário Bronze                                                                               | 37 |
| 3.3. Cenário Latão                                                                                | 38 |
| III. Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências Profissionais                    | 39 |
| 1. Dinâmica dos Empregos: Principais Transformações em Curso                                      | 40 |
| 1.1. Empregos em Emergência                                                                       | 41 |
| 1.2. Empregos em Recessão e/ou Transformação                                                      | 41 |
| 2. Repercussões dos Cenários Sobre os Empregos, as Qualificações e as Competências                | 44 |
| 2.1. Cenários e Repercussões no Emprego e nas Competências                                        | 44 |
| 3. Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais                   | 46 |
| 3.1. Perfis Profissionais e Competências                                                          | 48 |
| IV. Diagnóstico de Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação da Formação Profissional | 51 |
| 1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa                                     | 51 |
| 1.1. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa                                            | 52 |
| 1.2. Análise da Oferta Formativa                                                                  | 54 |
| 1.3. Imagem da Oferta Formativa                                                                   | 54 |
| 2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação                                   | 55 |
| 2.1. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa, a Curto Prazo                                | 55 |
| 2.2. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa, a Médio-Longo Prazo                          | 55 |
| V. Conclusões e Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências                    | 57 |
| 1. Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências, a Curto Prazo                  | 57 |
| 1.1. Estratégias de Mercados e Produtos                                                           | 57 |
| 1.2. Modernização Tecnológica                                                                     | 58 |
| 1.3. Organização do Trabalho                                                                      | 59 |
| 1.4. Gestão de Recursos Humanos                                                                   | 60 |
| 1.5. Gestão do Mercado de Trabalho                                                                | 60 |
| 2. Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências, a Médio-Longo Prazo            | 60 |
| 2.1. Gestão de Recursos Humanos                                                                   | 60 |
| 2.2. Gestão do Mercado de Trabalho                                                                | 61 |
| Glossário                                                                                         | 63 |
| Bibliografia                                                                                      | 67 |
| Anexo I                                                                                           | 71 |







a continuidade da série de estudos sectoriais prospectivos que o INOFOR vem publicando, divulga-se agora o décimo primeiro estudo — Transporte Fluvial (de passageiros). O INOFOR investiu ao longo deste trabalho no envolvimento e na concentração de sa-

beres de peritos, parceiros sociais, organismos de ensino e formação e de empresas, através da interessante parceria com a equipa de estudo da FERNAVE, entidade adjudicada para a realização deste estudo. Inserido numa análise mais global ao sector dos Transportes em Portugal, que explora a perspectiva do sistema de transporte como um todo e da necessária actuação multimodal, absolutamente estratégica ao futuro do sector, este estudo revela uma visão particular e aprofundada sobre este modo de transporte, com especificidades ao nível dos serviços prestados, das estratégias de actuação no mercado e da estrutura profissional.

Diagnosticando a situação actual do sector e inventariando cenários possíveis de evolução, identificam-se competências críticas ao seu desenvolvimento e apontam-se caminhos novos para a formação profissional, de modo a responder às necessidades dos indivíduos e das empresas e a viabilizar a melhoria da empregabilidade e da competitividade.

A reduzida dimensão dos mercados do sector, a forte concorrência por parte de outros modos de transporte e as limitadas opções de exploração de novos mercados bem como a redução e a baixa qualificação da mão-de-obra e o seu difícil rejuvenescimento, constituem limitações sérias mas também desafios importantes à competitividade das empresas do sector. Exigem-se novos perfis profissionais que explorem competências em novas tecnologias aplicadas à coordenação do tráfego fluvial, à navegação e à comunicação, em segurança e preservação do meio ambiente, em *marketing* e qualidade do serviço ao cliente, e que explorem vias de mobilidade inter-sectorial, fundamentais num contexto de necessidade de racionalização do trabalho e de redução da dimensão das tripulações a bordo.

Assim, da capacidade de antecipação de competências, de inovação de soluções formativas e de articu-

lação de vários actores, dependerá a qualidade e a racionalidade da resposta por parte do sistema de emprego e formação ao cenário de evolução sectorial mais favorável e à necessária recomposição profissional, envolvendo directamente actores diversos:

- empresas e associações empresariais, com responsabilidades na formação contínua dos trabalhadores e na criação de contextos de trabalho qualificantes.
- organismos de formação que, com perfis de competências elaborados, passam a dispor de um instrumento fundamental para repensar os referenciais de formação e ajustar os conteúdos dos seus programas.
- sindicatos, que nos perfis profissionais agora divulgados passam a dispor de um contributo técnico fundamental para a negociação colectiva.
- responsáveis pela certificação profissional.
- responsáveis da área do emprego, da informação e orientação profissional, que encontrarão nas profissões identificadas como estratégicas ou em crescimento, um elemento fundamental para a sua actuação no terreno, designadamente para apoiar a definição de trajectórias profissionais e formativas dos candidatos ao emprego ou à formação.
- gestores de programas de formação do QCA, que poderão reorientar os fundos públicos que gerem, para as áreas de formação prioritárias e estratégicas identificadas neste estudo.

Apesar da finalização deste estudo, o INOFOR continuará aberto ao diálogo e ao trabalho em parceria, única via para, consensualmente, se encontrarem as soluções capazes de responder à indispensável melhoria da qualidade dos recursos humanos e às necessidades estratégicas de desenvolvimento e modernização das empresas.

Maria do Carmo Nunes  
Presidente da Comissão Directiva do INOFOR



ela informação concedida e pela participação na análise e na discussão dos resultados deste estudo, gostaríamos de expressar o nosso profundo agradecimento:

- às Empresas que colaboraram nos estudos de caso
- às Associações Patronais e Sindicais:

AAMC — Associação de Armadores da Marinha do Comércio

AATL — Associação de Armadores de Tráfego Local

FESMAR — Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores do Mar

FESIMAR — Federação dos Sindicatos do Mar

STFCMM — Sindicato dos Transportes Fluviais Costeiros e da Marinha Mercante

- às Entidades Formadoras:

ENIDH — Escola Náutica Infante D. Henrique

EPMC — Escola de Pescas e Marinha do Comércio

FESTRI — Sociedade de Formação e Gestão de Navios

ITN — Instituto de Tecnologias Náuticas

ISTP — Instituto Superior de Transportes

ISEG — Instituto Superior de Economia e Gestão

IST — Instituto Superior Técnico

- a outras Entidades:

IPM — Instituto Marítimo Portuário

Departamento de Estatística do Ministério do Trabalho e Solidariedade

Departamento do Ensino Superior

Departamento do Ensino Secundário

- aos consultores:

Dr. Félix Ribeiro (MEPAT-DPP)

Dr. Paulo Carvalho (MEPAT-DPP)

Gostaríamos ainda de deixar um agradecimento muito especial aos Serviços e Instituições do Ministério do Trabalho e Solidariedade (MTS), com especial destaque para o Instituto de Emprego e Formação Profissional, pela informação fornecida e todo o apoio prestado em determinadas fases do estudo.





a continuidade dos estudos sectoriais prospectivos que o INOFOR tem vindo a desenvolver, no âmbito do projecto “Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação”, divulga-se agora o décimo primeiro estudo — Transporte Fluvial

(passageiros). Realizado em regime de adjudicação, desenvolveu-se um interessante trabalho de partilha de conhecimento e de experiência com a equipa de estudo da FERNAVE, entidade adjudicada.

O estudo particular do modo de Transporte Fluvial insere-se na perspectiva do sector dos Transportes em Portugal, enquanto sistema, e numa lógica de actuação cada vez mais multimodal, o que permite explorar e propôr cenários de evolução, perfis profissionais e respostas formativas comuns e articulados, indispensáveis à concretização de novos modelos de competitividade.

Com este trabalho, o INOFOR visa devolver aos actores sociais com responsabilidades na estruturação e dinamização do emprego e da formação, um instrumento de intervenção estratégica. Para isso, contou com a participação e o conhecimento de associações empresariais, sindicais, profissionais, instituições de ensino e formação, centros tecnológicos, entidades responsáveis pela gestão do mercado de trabalho, empresas... Uma metodologia de envolvimento social que é fundamental no êxito de um projecto desta natureza, potenciando assim a transferência de resultados, em contínuo, para o sistema de emprego-formação.

Numa primeira parte, procura-se fazer o diagnóstico das variáveis de caracterização socio-económica do sector, das estratégias empresariais ao nível dos mercados e produtos, das tecnologias, dos modelos organizacionais e dos modos de gestão de recursos humanos. Contempla ainda a construção de cenários de evolução sectorial e a análise das suas repercussões ou exigências no comportamento estratégico das empresas, no volume e na qualidade do emprego e nas competências.

Numa segunda parte, a proposta de perfis profissionais de banda larga e tendo por base a evolução dos

empregos actuais, profundamente orientada para as necessidades de modernização e competitividade empresarial, visa suportar e facilitar a mobilidade funcional e profissional em contextos de trabalho cada vez mais mutáveis e exigentes em novas competências.

Por fim, o diagnóstico das necessidades de formação é realizado a partir de um levantamento e análise da oferta de formação vocacionada para o sector e tendo como referência os défices de competências críticas ao seu desenvolvimento. São apontadas pistas de reorientação da formação que, juntamente com outras intervenções, ao nível das estratégias de mercados e produtos, das opções técnico-organizacionais, da gestão dos recursos humanos e da gestão do mercado de trabalho, poderão viabilizar novos modelos de competitividade.

A metodologia técnica de suporte ao estudo integra contributos teóricos e metodológicos vários no âmbito do diagnóstico e prospectiva sectorial e profissional, particularmente as orientações comunitárias, as experiências internacionais e nacionais e a colaboração de consultores. A equipa de estudo da FERNAVE respeitou as orientações do Manual Metodológico concebido pelo INOFOR, no tocante à utilização de conceitos, grelhas de análise e guiões de recolha de informação, tendo sido, no entanto, ajustados e enriquecidos por forma a apreender melhor as especificidades sectoriais e profissionais.

É uma metodologia predominantemente qualitativa que se estrutura em três momentos: um primeiro momento, de recolha de informação, contando com análise estatística e documental, entrevistas a vários actores e peritos sectoriais e “estudos de caso” de empresas, seleccionadas por forma a cobrir as diversidades e as especificidades do sector e das empresas ao nível da dimensão, localização geográfica, tipo de produtos, processos, tecnologias e estratégias formativas; um segundo momento, de validação de resultados com os actores e peritos sectoriais envolvidos; um terceiro, e último momento, de divulgação alargada em seminário, que procura ser um dos passos fundamentais para a devolução e transferência de resultados para o sistema de emprego-formação.







erve o presente preâmbulo para clarificar as opções metodológicas estruturantes do projecto: "Evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação no sistema dos transportes". Neste sentido, podemos considerar cinco opções metodológicas específicas a

este estudo, e que se discriminam deste modo:

1. Abordagem do projecto segundo o conceito de sistema de transportes;
2. Selecção das actividades do estudo;
3. Definição dos sectores a analisar;
4. Especificação dos critérios de identificação dos perfis profissionais;
5. Decisão sobre os exercícios de cenarização a efectuar.

Consideremos então cada uma das opções de *per si*.

## 1. ABORDAGEM DO PROJECTO SEGUNDO O CONCEITO DE SISTEMA DE TRANSPORTES

Eram várias as possibilidades que se ofereciam para a abordagem do transporte, nomeadamente a divisão directa em sectores de actividade seguindo o critério da C.A.E.<sup>(1)</sup>, o modo como as empresas se apropriam das diversas actividades de transporte, ou ainda, a estrutura processual necessária para a efectivação da prestação do serviço de transporte. A nossa opção recaiu sobre esta terceira possibilidade, uma vez que é a única que nos permite obter uma âncora comum e transversal aos vários sectores de actividade a serem estudados, bem como entender o transporte enquanto um sistema de actividades interrelacionadas com vista à prestação de um serviço.

No quadro desta perspectiva sistémica do transporte, consideramos existirem sete actividades ligadas ao transporte, nomeadamente a:

- **Autoridade pública** que legisla, regula, certifica e fiscaliza;
- **Gestão das infra-estruturas** que inclui a construção, conservação e gestão do espaço (instalação fixa);
- **Manutenção** das unidades de transporte;
- **Controlo de tráfego** que se ocupa da gestão dos fluxos ou da utilização da via;

- **Organização do transporte**, no quadro da qual se planeia, organiza e gere recursos em ordem à produção do serviço de transporte;
- **Operação** que garante a efectivação do transporte, isto é, a deslocação de mercadorias e pessoas;
- **Comercialização** dos serviços de transporte, seja sob a forma de venda da capacidade produzida em mercados não liberalizados, seja sob a forma de venda induzida pela procura, em mercados concorrenciais.

Estas actividades interagem no quadro de uma estrutura processual, susceptível de configurar o sistema de transportes que apresentamos na Figura 1.

## 2. SELECÇÃO DAS ACTIVIDADES DO ESTUDO

Das sete actividades incluídas no sistema de transportes, apenas duas (organização do transporte e operação), pertencem ao *core business* do transporte, isto é, estão directamente ligadas à deslocação de pessoas e mercadorias de um ponto geográfico para outro.

As restantes cinco actividades apoiam a efectivação do transporte, mas não correspondem, em sentido restrito, à prestação de um serviço de transporte.

Esta realidade, tem-se reflectido na evolução do tecido produtivo, assistindo-se cada vez mais à transição de estruturas que integram vertical e horizontalmente todas as actividades do sistema de transportes, para estruturas organizacionais especializadas apenas numa actividade do sistema. Ou seja, a realidade empresarial tem evoluído no sentido da especialização das empresas, que antes integravam todas as actividades do sistema necessárias à realização do serviço do respectivo modo de transporte e agora se organizam para assegurar essencialmente as actividades específicas do transporte, externalizando as restantes.

Para além deste movimento, parece-nos também que uma boa parte destas actividades de apoio ao transporte, estão mais próximas de outros sectores de actividade (ex. gestão das infra-estruturas físicas) ou configuram elas próprias sectores de actividades autónomos (ex. manutenção).

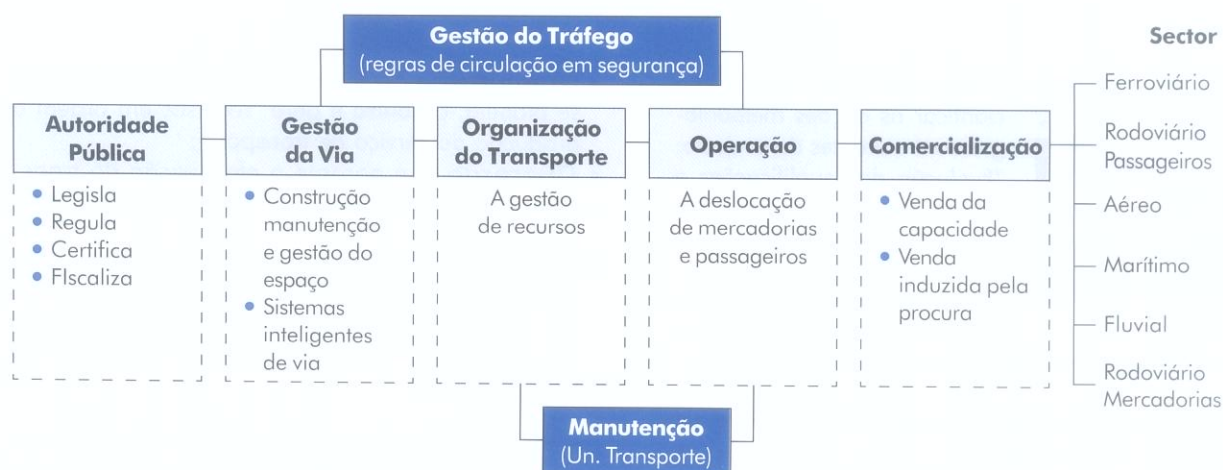
Nesta perspectiva, optou-se por situar o presente estudo no âmbito das actividades essenciais de transporte, ou seja, nas actividades de organização e de operação do transporte.

.....

(1) Classificação da Actividade Económica

**FIGURA 1**

Sistema de Transportes



### 3. DEFINIÇÃO DOS SECTORES A ANALISAR

Tendo em conta que as actividades escolhidas assumem um carácter transversal aos diversos modos de transporte, cabe agora definir os sectores de actividade que darão origem a relatórios autónomos. Ponderadas as várias possibilidades que se ofereciam (ex. aplicação do critério da via — água, ar, solo) optámos por seguir o critério utilizado pela CAE para delimitar os sectores a estudar. Nesse sentido, consideramos os seis sectores de actividade que se discriminam no esquema seguinte (Quadro 1).

O projecto abarca seis sectores de actividade que encontram tradução nas duas actividades definidas como essenciais ao transporte, organização e operação do transporte.

### 4. ESPECIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS PROFISSIONAIS

Tendo em conta as três opções metodológicas anteriores, por um lado e, os critérios de classificação de perfis profissionais do INOFOR, por outro, consideraremos enquanto perfis profissionais específicos, comuns e trans-

**QUADRO 1**

Sectores Objecto de Estudo de Acordo com a Classificação das Actividades Económicas

| Sectores                      | CAE — Rev1                                                                                                                                                                   | CAE — Rev2                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ferroviário</b>            | 7111 — Caminhos de Ferro<br>71122 — Metropolitano                                                                                                                            | 601 — Caminhos de Ferro <sup>(a)</sup>                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Rodoviário Passageiros</b> | 7112.1 — Transporte urbano em eléctricos, troleicarros e autocarros<br>7112.3 — Carreiras interurbanas de autocarros<br>7113 — Outros transportes de passageiros por estrada | 60211 — Outros transportes terrestres regulares de passageiros <sup>(b)</sup><br>60212 — Transporte interurbano em autocarros<br>6022 — Transporte ocasional de passageiros em veículos ligeiros<br>6023 — Outros transportes terrestres de passageiros |
| <b>Rodoviário Mercadorias</b> | 7114 — Camionagem de carga                                                                                                                                                   | 6024 — Transportes rodoviários de mercadorias                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Marítimo</b>               | 7121 — Transporte marítimo e cabotagem                                                                                                                                       | 611 — Transportes marítimos                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Fluvial</b>                | 7122 — Transportes por meio de navegação interna                                                                                                                             | 612 — Transportes por vias navegáveis interiores                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Aéreo</b>                  | 7131 — Companhias de transportes aéreos                                                                                                                                      | 621 — Transportes aéreos regulares<br>622 — Transportes aéreos não regulares                                                                                                                                                                            |

(a) Não inclui o metropolitano que se encontra conjuntamente, com outros transportes terrestres regulares de passageiros, na subclasse 60211.

(b) Inclui o metropolitano que corresponde ao sector ferroviário.



versais dos seis sectores de actividade que correspondem a actividades essenciais de transporte, aqueles que preencherem as seguintes condições:

#### PERFIS PROFISSIONAIS ESPECÍFICOS

- incluem-se nas actividades de operação ou de organização do transporte e;
- são exclusivos de cada um dos seis sectores estudados.

#### PERFIS PROFISSIONAIS COMUNS

- incluem-se nas actividades de operação ou de organização do transporte e, simultaneamente, em pelo menos uma actividade de apoio das cinco consideradas no sistema de transportes ou em mais do que um dos seis sectores de actividade que nos propomos estudar e;
- não existem fora do sistema de transportes, isto é, não são transversais a outros sectores de actividade.

#### PERFIS PROFISSIONAIS TRANSVERSAIS

- incluem-se nas actividades de operação ou de organização do transporte e, simultaneamente, noutras actividades que não se integram no sistema de transportes;
- são considerados chave para o desenvolvimento do sector em causa.

Neste sentido, os perfis profissionais constituídos reflectem, por um lado, as especificidades dos sectores de actividade ao nível da operação e da organização e gestão dos transportes (perfis específicos) e, por outro lado, exploram as afinidades das actividades e competências existentes e as vias possíveis de mobilidade inter-sectorial (perfis comuns), reflectindo a recomposição profissional orientada para a actuação no sector enquanto sistema de transporte e numa perspectiva multimodal.

Sendo assim, serão apresentadas 4 separatas de perfis profissionais:

- perfis profissionais dos sectores rodoviário de passageiros e rodoviário de mercadorias;

- perfis profissionais dos sectores marítimo e fluvial;
- perfis profissionais do sector ferroviário;
- perfis profissionais do sector aéreo.

Os perfis profissionais transversais a vários sectores de actividade económica, ao nível de gestão comercial e do marketing, de gestão de qualidade, de gestão administrativa e financeira, de gestão de aprovisionamento e, de gestão da manutenção, serão apresentados em estudo autónomo realizado pelo Inofo.

#### 5. DECISÃO SOBRE OS EXERCÍCIOS DE CENARIZAÇÃO A EFECTUAR

Tendo em conta os múltiplos sectores de actividade em estudo, optou-se por não efectuar seis exercícios de cenarização (um por sector), mas antes três que, tanto quanto possível, apresentassem um carácter transversal, e, nessa medida, susceptível de recurso para cada um dos seis relatórios.

Os critérios utilizados para a definição do âmbito de cada exercício de cenarização tiveram a ver com a dicotomia geográfica: urbano/suburbano e longo curso; e com a dicotomia do objecto de transporte: mercadorias/passageiros. Do confronto destes critérios, resultaram os seguintes exercícios de cenarização:

- Urbano/suburbano de mercadorias e passageiros;
- Longo curso de mercadorias;
- Longo curso de passageiros.

Os seis relatórios sectoriais recorrerão a estes exercícios, da forma como o Quadro 2 demonstra.

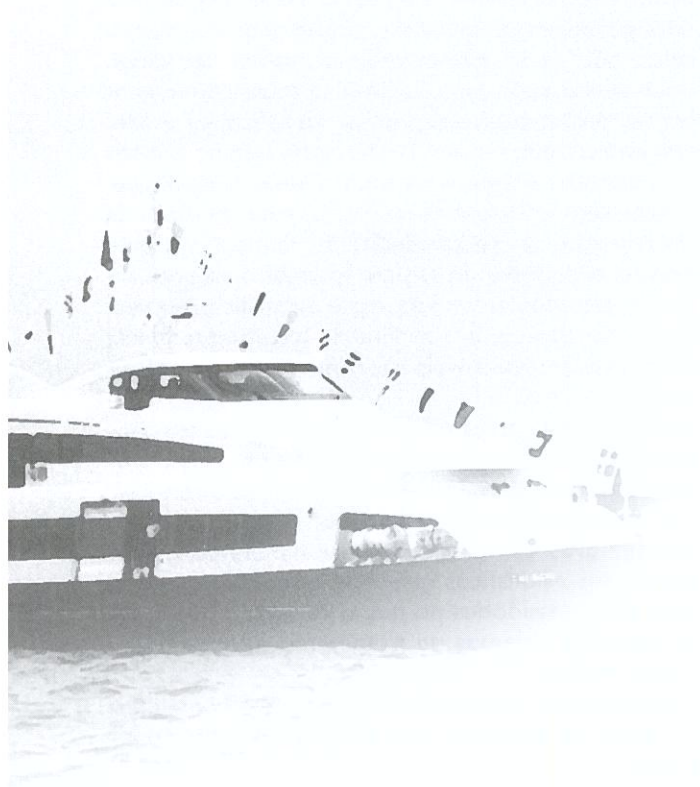
Para concluir, diríamos que os exercícios de cenarização permitiram ultrapassar a dimensão unimodal e intra-sectorial que os seis relatórios comportavam, fornecendo uma perspectiva multimodal e de competitividade inter-sectorial que, em nossa opinião, identificará as possibilidades de desenvolvimento/evolução de cada modo de transporte e/ou das respectivas empresas.

QUADRO 2

| Cenários<br>Sectores      | Urbano/Suburbano<br>de Mercadorias<br>e Passageiros | Longo Curso<br>de Mercadorias | Longo Curso<br>de Passageiros |
|---------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Fluvial                   | X                                                   |                               |                               |
| Marítimo                  |                                                     | X                             |                               |
| Rodoviário de passageiros | X                                                   |                               |                               |
| Rodoviário de mercadorias | X                                                   | X                             |                               |
| Aéreo                     |                                                     |                               | X                             |
| Ferrovário                | X                                                   | X                             | X                             |







## Delimitação do Sector Fluvial de Passageiros



Transporte Fluvial de Passageiros é a actividade de prestação de serviços de transporte de pessoas e/ou viaturas, que se desenvolve dentro dos portos e respectivos rios, rias, lagos, lagoas ou estreitos, isto é, nas águas interiores, através da oferta de um serviço

com itinerários, frequências, horários e preços prévia e genericamente definidos e com características de serviço público. Consiste em levar pessoas e/ou viaturas, de um lugar para outro de forma a satisfazer as necessidades de deslocação das populações (ribeirinhas) mediante remuneração.

Sendo uma actividade produtiva, enquadrada em função do meio físico em que se realizam as operações de

transporte (superfície das águas), no conjunto mais vasto das actividades dos transportes aquáticos, nos termos das quais é integrado nas chamadas actividades do *Tráfego Local*, segundo a Classificação das Actividades Marítimas<sup>(2)</sup> ou, em termos de Classificação da Actividade Económica — *Transporte por Vias Navegáveis*. Esta actividade está condicionada pelas normas que regulamentam os transportes por via marítima, tanto ao nível dos equipamentos de transporte e das regras de utilização da via, como também, ao nível do acesso e exercício da actividade, quer dos investidores quer de um conjunto significativo de profissionais que nele exercem a sua actividade profissional.

Em termos estatísticos, verifica-se que a maioria das empresas que o integram, se encontra enquadrada na Classificação de Actividade Económica (CAE) 612000 — Transportes por Vias Navegáveis Interiores existindo, po-

.....

(2) De acordo com o Regulamento Geral das Capitanias.

rém, algumas empresas deste sector classificadas noutras subclasses da secção Transporte, Armazenagem e Comunicações (CAE 61000).

Verifica-se que a actividade do transporte de passageiros por via fluvial, tanto no enquadramento do chamado tráfego local como no transporte por vias navegáveis, tem um âmbito bastante lato, integrando um conjunto de actividades económicas bastante diversificado onde cabem desde os transportes de passageiros de natureza privada e pública, até actividades auxiliares do transporte marítimo e do turismo náutico.

Assim, no conjunto do transporte de passageiros por via fluvial há que fazer a seguinte distinção:

1. O serviço de transporte de pessoas vocacionado para o mercado do turismo náutico, sob as suas mais variadas formas, desde a pesca desportiva até ao simples passeio ao longo das vias navegáveis ou da costa, ou que, integrado em complexos turísticos de maior amplitude, lhe presta serviços complementares — a *Actividade Marítimo-Turística*.
2. O serviço vocacionado para transporte de pessoas em função das necessidades de outras actividades económicas exercidas no meio aquático, em particular dentro das águas interiores — o *Transporte Ocasional de Passageiros*.
3. Por último, a actividade objecto deste estudo, tal como a entendemos, o transporte regular de passageiros vocacionado para a satisfação de necessidades de deslocação das populações — o *Transporte Colectivo de Passageiros (TCP)*.

Como referido, a componente do TCP do sector do

transporte fluvial de passageiros, é a que constituirá o objecto deste estudo porque, visando este a análise dos empregos neste sector (e respectiva evolução prospectiva), pela sua natureza e missão, é o mais significativo não só em termos organizacionais, tecnológicos e de mercado como também é aquele em que as figuras profissionais são melhor identificáveis e diferenciáveis, tanto em termos funcionais como em termos das suas perspectivas evolucionais. Acresce que, é neste segmento que se verifica a maior tradição de identificação de necessidades de formação e que, dada a envolvente da regulamentação incidente sobre as profissões e os empregos específicos do sector, as conclusões, eventualmente alcançadas, serão facilmente generalizáveis ao conjunto da actividade do tráfego local.

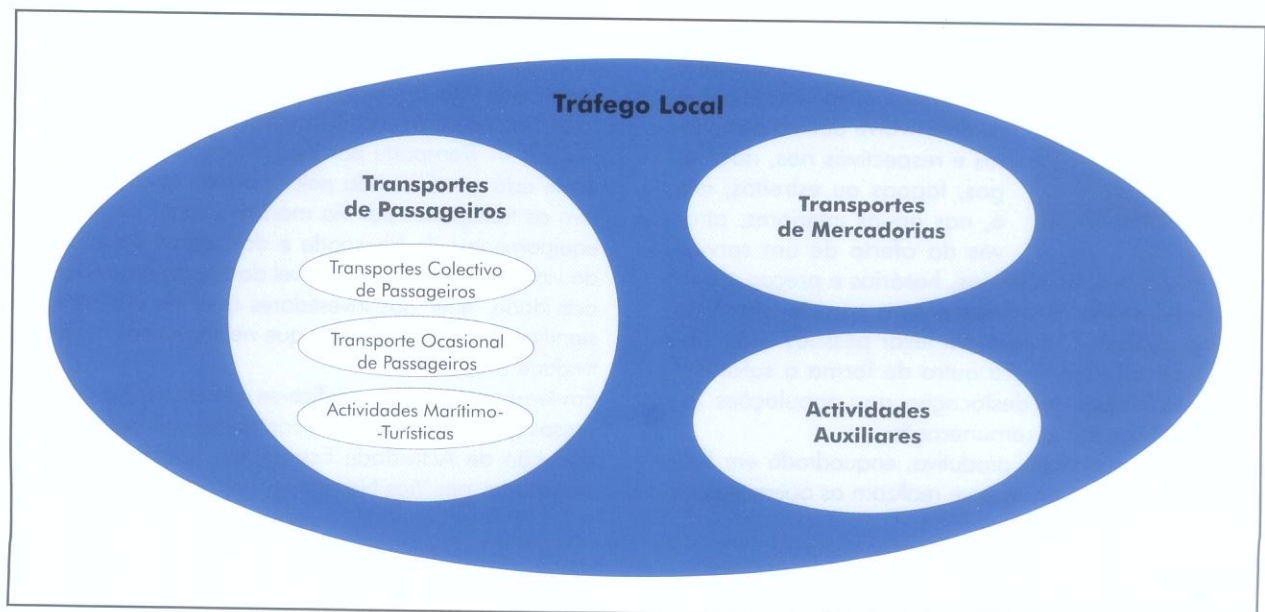
Infelizmente as fontes de informação e os elementos históricos ao nosso dispor sobre as várias subactividades praticadas em águas ditas interiores, não relevam esta diferenciação, apresentando-se com um grau de agregação bastante elevado, quer em termos estatísticos quer em termos legislativos, para as necessidades do nosso estudo, o que coloca alguns problemas no tratamento estatístico dos dados obtidos.

O processo do transporte de passageiros por via fluvial pode ser traduzido pelo processo descrito na Figura 2.1.

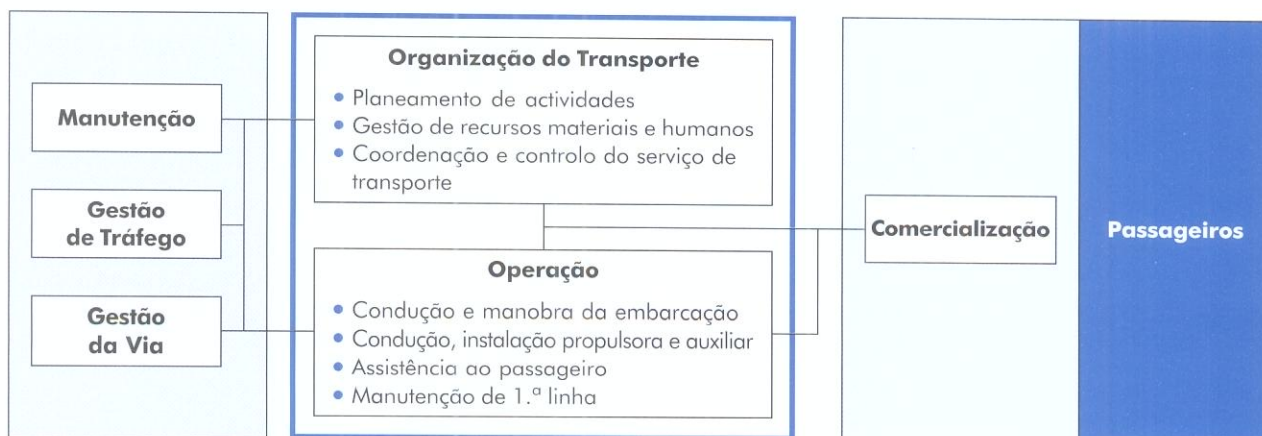
As actividades de organização e operação de transporte são as que serão objecto do presente estudo.

O sector do transporte fluvial de passageiros, em termos de classificação económica — CAE, Rev. 1 e Rev. 2, encontra-se seguidamente assinalado (Quadro 1.1).

**FIGURA 1.1**  
Âmbito do Transporte por Via Fluvial



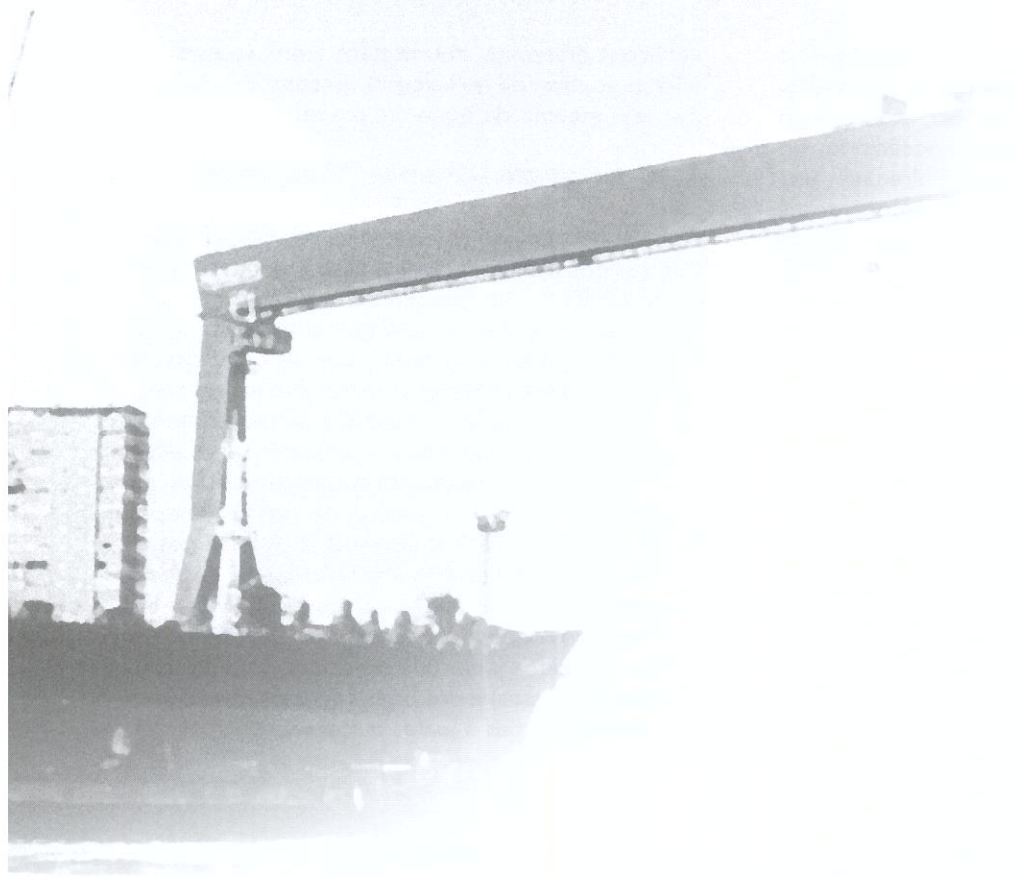


**FIGURA 1.2***Delimitação do Sector Fluvial de Passageiros***QUADRO 1.1***Sector Fluvial de Passageiros — Classificação da Actividade Económica*

| CAE — Rev. 1                                     | CAE — Rev. 2                                     |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 7122 — Transportes por meio de navegação interna | 612 — Transportes por vias navegáveis interiores |







## II

### Diagnóstico e Prospectiva do Sector Fluvial

#### 1. Enquadramento Sócio-Económico do Sector Fluvial

##### 1.1. Enquadramento Internacional



ado o carácter particular de desenvolvimento e a extrema dependência das condições geográficas da área em que actua, o transporte fluvial de passageiros, na Europa<sup>(3)</sup>, assume formas de actuação e organizacionais muito dispares, tanto inter-países como dentro

do mesmo espaço nacional.

Sendo especialmente vocacionado para a satisfação das necessidades de deslocação das populações que necessitam de realizar o atravessamento de espelhos de água, nas suas movimentações quotidianas de carácter permanente, sazonal ou esporádico, tanto pode ocorrer em águas interiores (rios, lagos, rias, bacias hidrográficas, etc.), como em águas ditas costeiras (entre pontos da mesma costa, continente/ilhas, inter-ilhas, estreitos, etc.) ou, em casos específicos, em mar aberto no atravessamento de braços de mar.

Dependendo do tipo de linha, das condições geográficas, do tipo de travessia a realizar (fluvial, lacustre, costeiro, mar fechado ou aberto, etc.), do tipo de transporte a realizar (nacional ou internacional), do volume de passageiros e/ou viaturas a transportar,

.....  
(3) Esta afirmação também é válida para o resto do mundo.

do segmento tipo de passageiros e/ou viaturas<sup>(4)</sup> a transportar, do volume de investimento necessário para o dimensionamento da empresa, com vista à prestação do serviço para o qual se vocaciona, ao tipo e grandeza da concorrência que enfrenta<sup>(5)</sup>, etc. Assim podemos encontrar estruturas empresariais mais ou menos sofisticadas, que se estendem desde a empresa puramente familiar (com menos de 5 TCO — trabalhadores por conta de outrem) até a estruturas empresariais de grande dimensão (mais de 500 TCO).

No campo das tecnologias utilizadas, a variação também é enorme pois, encontra-se desde a simples barça motorizada (ou não<sup>(6)</sup>), capaz de transportar poucas dezenas de passageiros e/ou menos de meia dúzia de viaturas de pequeno porte, até ao mais moderno navio *ferrie*, equipado com os mais sofisticados equipamentos colocados hoje à disposição pelos construtores navais e com capacidade de enfrentarem as mais rigorosas condições de navegação.

Como exemplos de forte actividade deste tipo de transporte podemos citar os casos da Europa Central, onde as longas vias navegáveis que permitem a ligação entre o Mar do Norte e o Mediterrâneo há muito permitiram um significativo desenvolvimento do sector fluvial de passageiros; a grande via navegável constituída pelo Danúbio é outra das importantes regiões de desenvolvimento desta actividade; o mar Báltico é outra das regiões onde se verifica uma importante e dinâmica fatia do mercado europeu de transporte de passageiros e viaturas; toda a costa da Noruega é um importante pólo atractor de investimento nesta actividade dada a importância económica da zona de fiordes; a ligação inter-ilhas/continente do mar Egeu constituiu e continua a constituir um importante mercado de transporte de passageiros e viaturas; as ligações Continente Europeu/Grã-Bretanha e Grã-Bretanha/arquipélagos envolventes<sup>(7)</sup> é outra das áreas geográficas significativas de actuação; etc..

Neste contexto, poder-se-á dizer que, no respeitante ao enquadramento internacional do sector fluvial de passageiros, cada caso é um caso. Esta realidade reflecte-se também um pouco em Portugal, onde se

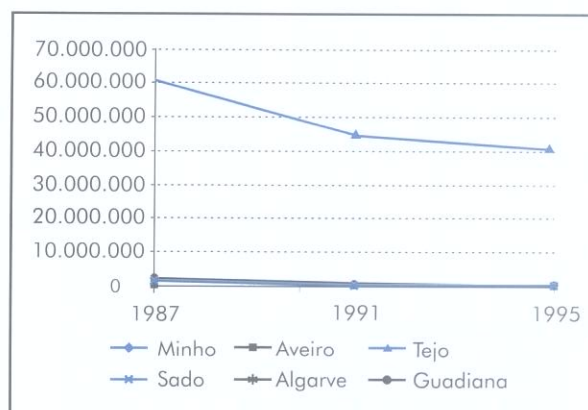
verificam diferentes abordagens (com especial incidência ao nível da tecnologia) consoante a região do país e o espelho de água em causa.

## 1.2. Enquadramento Nacional

Embora não tenhamos elementos estatísticos disponíveis que nos permitam aferir o peso económico relativo do sector Fluvial de Passageiros, em relação a outros modos de transporte de passageiros, (modo rodoviário TI e TC<sup>(8)</sup> e modo ferroviário), com os quais deve ser comparado pois constituem os seus directos concorrentes. Refere-se a título de exemplo, demonstrativo da importância que pode alcançar, algumas séries estatísticas<sup>(9)</sup> relativas à produção do transporte fluvial de passageiros, em algumas das principais vias de transporte fluvial do Continente (ver Figura 2.1). A fonte dos elementos apresentados é a Direcção-Geral de Portos, Navegação e Transportes Marítimos (hoje, IMP — Instituto Marítimo Portuário) que procedeu à compilação dos dados recolhidos junto das entidades produtoras dos mesmos (empresas) e dos organismos de gestão portuária (administrações e juntas autónomas).

**FIGURA 2.1**

Movimento de Passageiros por Via Fluvial



Fonte: DGPNTM.

(4) No caso dos passageiros verificam-se situações que poderão ir desde a deslocação casa/trabalho até à viagem puramente de lazer. No caso das viaturas temos situações que vão desde a simples deslocação de velocípedes e automóveis em distâncias de algumas centenas de metros, até ao transporte veículos de toda a espécie, incluindo de composições ferroviárias completas, em algumas dezenas de milhas.

(5) Existem situações de todo o tipo, desde a exploração de linhas/mercados em regime de monopólio e cartel, até à situação de livre concorrência total, desde casos de completa desregulamentação da actividade, até à rigorosa regulamentação das condições de exploração. Situações de forte intervenção estatal ou de organismos públicos (onde se incluem situações de exclusividade de exploração por parte de empresas públicas) até às de livre arbítrio por parte da iniciativa privada, etc.

(6) Recorrendo a sistemas de propulsão externos à embarcação.

(7) Incluindo a Irlanda.

(8) TI — Transporte Individual; TC — Transporte Colectivo.

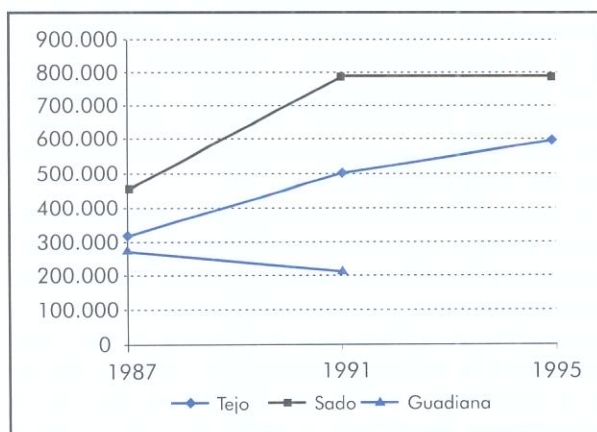
(9) As séries estatísticas utilizadas são diferentes das do resto do trabalho, dado não ter sido possível encontrar elementos relativos aos anos de 1984, 89 e 94 na Direcção-Geral de Portos, Navegação e Transportes Marítimos, organismo que disponibilizou os dados relativos ao número de passageiros e de veículos transportados por via fluvial.



O realce da importância económica deste sector não ficaria convenientemente expresso se nos limitássemos ao movimento de passageiros, dado que, pela especificidade do mercado em que actua, nalgumas zonas geográficas, o movimento de veículos por via fluvial (ver Figura 2.2) é tão ou mais importante para a economia do transporte urbano e suburbano e para a continuidade da rede multimodal de transporte de veículos por via fluvial.

**FIGURA 2.2**

*Movimento de Veículos por Via Fluvial*



Fonte: DGPNTM

**Legenda:** Para a via fluvial do rio Guadiana não se encontram disponíveis dados, a partir de 1991.

Mais relevante que a análise das figuras, cuja leitura pode ficar distorcida pela grande diferença existente entre as diferentes vias fluviais, os números em si traduzem melhor a importância deste sector (ver Quadros 2.1 e 2.2).

**QUADRO 2.1**

*Passageiros Transportados por Via Fluvial*

| Via                   | Passageiros       |                   |                   |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                       | 1987              | 1991              | 1995              |
| <b>Rio Minho</b>      | 510.354           | 792.284           | n.d.              |
| <b>Ria de Aveiro</b>  | 147.981           | 58.790            | 80.062            |
| <b>Rio Tejo</b>       | 60.140.893        | 45.221.368        | 42.019.683        |
| <b>Rio Sado</b>       | 2.034.148         | 2.611.026         | 1.678.288         |
| <b>Costa Algarvia</b> | 1.388.245         | 1.088.717         | 1.017.982         |
| <b>Rio Guadiana</b>   | 3.384.069         | 1.992.986         | n.d.              |
| <b>Total</b>          | <b>67.605.690</b> | <b>51.765.171</b> | <b>44.796.015</b> |

Fonte: DGPNTM

**QUADRO 2.2**

*Veículos Transportados por Via Fluvial*

| Via                 | Veículos <sup>(10)</sup> |                  |                  |
|---------------------|--------------------------|------------------|------------------|
|                     | 1987                     | 1991             | 1995             |
| <b>Rio Tejo</b>     | 330.057                  | 493.645          | 588.708          |
| <b>Rio Sado</b>     | 450.110                  | 785.932          | 782.237          |
| <b>Rio Guadiana</b> | 279.607                  | 222.823          | n.d.             |
| <b>Total</b>        | <b>1.059.744</b>         | <b>1.502.400</b> | <b>1.370.945</b> |

Fonte: DGPNTM

**Legenda:** n.d. — Valor não disponível, por falta de fornecimento de elementos pela entidade produtora dos mesmos.

Considerando que a velocidade de execução do transporte é uma das determinantes da escolha modal pelo cliente do transporte de passageiros, o transporte fluvial de passageiros é muito pouco competitivo face aos restantes modos de transporte de passageiros<sup>(11)</sup>, pelo que a sua sobrevivência e razão de existência está fortemente ligada à exploração de nichos de mercado nos quais, dadas as características de ordem geográfica — espelhos de água, os restantes modos se deparam com obstáculos e estrangulamentos de difícil transposição. Obstáculos esses só possíveis de resolver à custa de intenso investimento público.

Disto resulta que o transporte fluvial de passageiros se desenvolveu, como atrás se referiu, em zonas específicas do país, com o objectivo de dar resposta a necessidades "particulares" de deslocação das populações ribeirinhas e complementar (fechar) a rede de transportes assegurada, tanto pelo modo rodoviário como ferroviário e que, pela sua importância e dimensão, está directamente correlacionada tanto com a dimensão do espelho de água, onde actua, como com a grandeza da população que serve.

Cruzando a distribuição geográfica das empresas de transporte fluvial com a rede rodoviária e ferroviária nacional, confirma-se a anterior afirmação.

O transporte colectivo de passageiros por via fluvial está pois vocacionado para a oferta de serviços de atravessamento de espelhos de água (rios, rias, inter-ilhas), assumindo a sua maior importância e dimensão na Área Metropolitana de Lisboa, onde o atravessamento do estuário Tejo concentra o maior volume de passageiros transportados (superior a 85%) e o segundo maior volume em termos de viaturas (superior a 32%).

Observando as restantes vias retractadas, verifica-se um fosso enorme entre Lisboa e as restantes regiões, entre as quais só merecerão destaque (pela dimensão) a travessia do Guadiana (cerca de 4% nos passageiros e 15% de veículos) e do Sado (3,5% em passageiros e o primeiro

(10) Inclui: Veículos com motor de passageiros e mercadorias (ligeiros, mistos e pesados); velocípedes com motor e motocicletas; e velocípedes sem motor.

(11) Apesar de, no conjunto de todos os modos de transporte de passageiros considerados, apresentar maior eficiência energética e menor índice de agressividade para o ambiente (poluição).

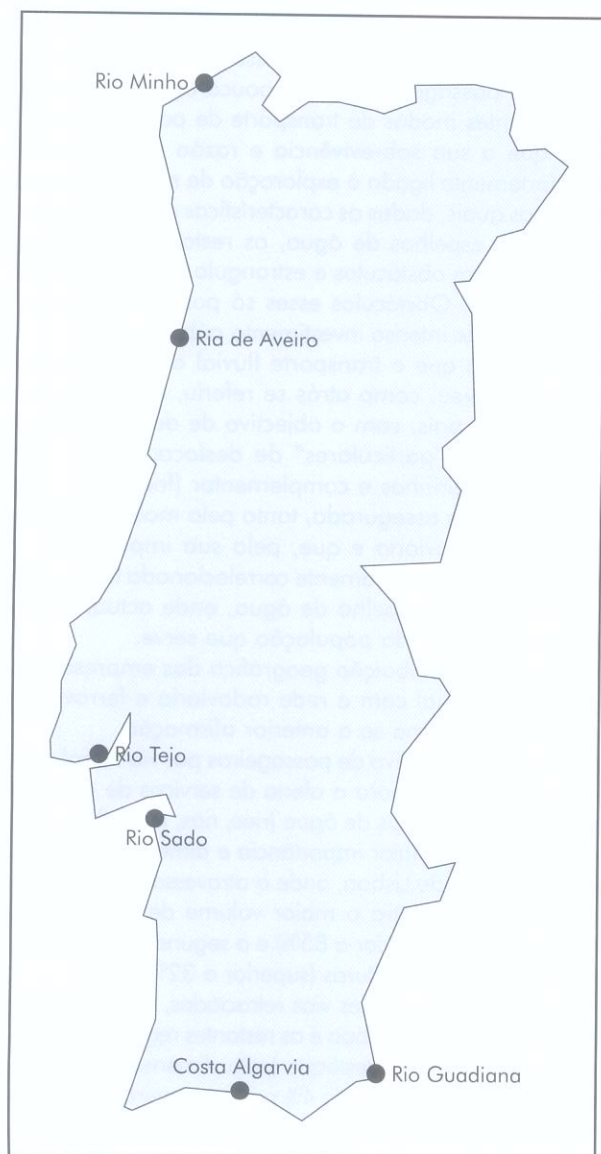


lugar em veículos, acima de 45%<sup>(12)</sup>. Quanto aos 2% em média assegurados pela Costa Algarvia, há a referir que não são realmente muito significativos porque correspondem a um acumulado de seis travessias diferentes espalhadas ao longo da costa. A mais significativa refere-se a Tavira cujo valor médio muito dificilmente ultrapassa os 400.000 passageiros/ano, isto é, da mesma ordem de grandeza das travessias mais significativas do rio Minho (Monção), no qual existem três linhas de fluxo identificadas.

Segue-se, na Figura 2.3, a localização de alguns rios e travessias em termos geográficos.

**FIGURA 2.3**

*Localização dos Rios e Travessias*



(12) Valores relativos médios.

(13) Ecos estes não fundamentados estatisticamente.

(14) A saber: Transtejo, SA e Soflusa, SA.

### 1.3. Caracterização Sumária do Tecido Empresarial

Neste contexto, e embora as estatísticas disponíveis (Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS), não permitam isolar o transporte fluvial de passageiros, do conjunto das actividades de transporte a que se refere a CAE 7122.1 — Transportes Locais Fluviais, observando os elementos oficiais disponíveis, pode-se inferir algumas conclusões relativas ao tecido empresarial do Sector Fluvial de Passageiros.

No período em análise (1985 a 1997), sobressai a importância da Região de Lisboa e Vale do Tejo no conjunto da actividade do transporte realizado por vias de navegação interior, em termos de número de empresas. Verifica-se, em 1994, uma crescente importância da actividade na Região Norte, motivada pelo melhor aproveitamento das potencialidades da via navegável do Douro.

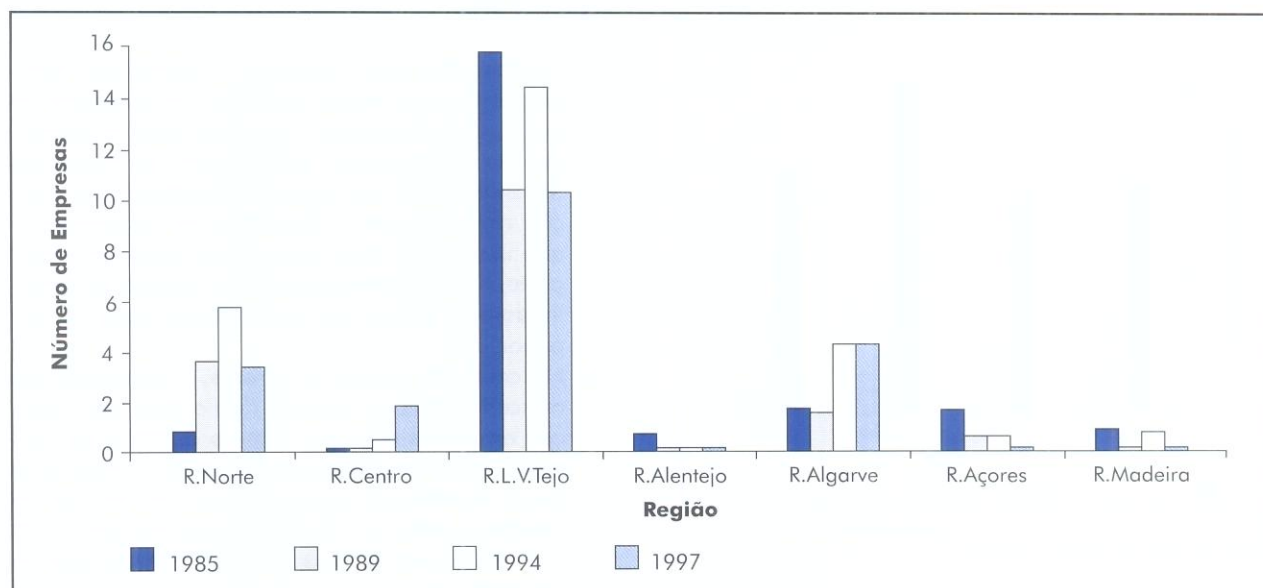
No caso do transporte de passageiros, teve-se alguns ecos sobre o aparecimento de novas empresas de transporte fluvial de passageiros essencialmente vocacionadas para a actividade marítimo-turística<sup>(13)</sup>. Globalmente, verifica-se ainda a fraca (quase nula) expressão da actividade nas regiões Centro e Alentejo e uma certa estabilidade nas regiões açoriana e madeirense. Quanto ao Algarve, presume-se que o desenvolvimento verificado em 1994 e que se manteve em 1997, se deva, essencialmente à actividade marítimo-turística, dadas as características da economia regional, o recente fomento à retirada de embarcações do sector da pesca com o consequente abate das mesmas ou a transformação para outros sectores de actividade e à inexistência de alterações significativas nas necessidades de deslocação das populações com implicações no atravessamento de espelhos de água. Nesta última região, e referindo-nos ao caso particular do rio Guadiana, a entrada em funcionamento da nova ponte internacional sobre o Guadiana, com o consequente aumento de competitividade do modo rodoviário, dada a facilidade com que se passou a transpor este obstáculo natural, introduziu um factor de recessão no fluvial de passageiros, mau grado a maior eficiência energética deste modo e a sua maior benignidade em termos ambientais.

No caso da Região de Lisboa e Vale do Tejo, no período considerado, embora a Figura 2.4 traduza flutuação no número de empresas, estas não se verificaram no Sector do Transporte Fluvial de Passageiros, onde o número de empresas operadoras se mantém constante<sup>(14)</sup>. Estas alterações são antes no transporte de mercadorias e actividades auxiliares.

Nesta região, com a entrada em funcionamento da Ponte Vasco da Gama, o aumento de capacidade da

**FIGURA 2.4**

Evolução do N.º de Empresas por Região



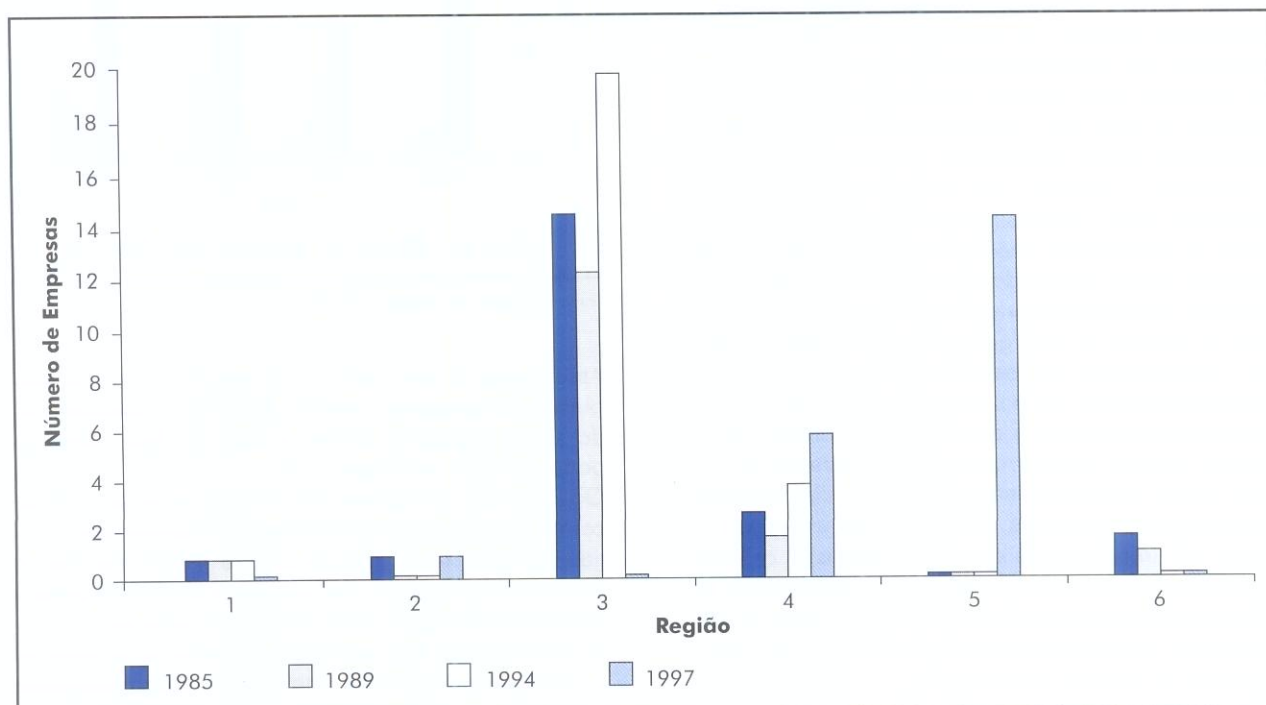
Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

Ponte 25 de Abril e a efectivação da travessia ferroviária do Tejo, através desta última ponte, também se espera uma contracção do mercado do transporte fluvial de passageiros.

Cruzando o número de empresas por natureza jurídica (ver Figura 2.5) com a evolução do tecido empresarial por dimensão das empresas (ver Figura 2.6 na página seguinte) e sabendo-se que o investimen-

**FIGURA 2.5**

Evolução do N.º de Empresas por Natureza Jurídica



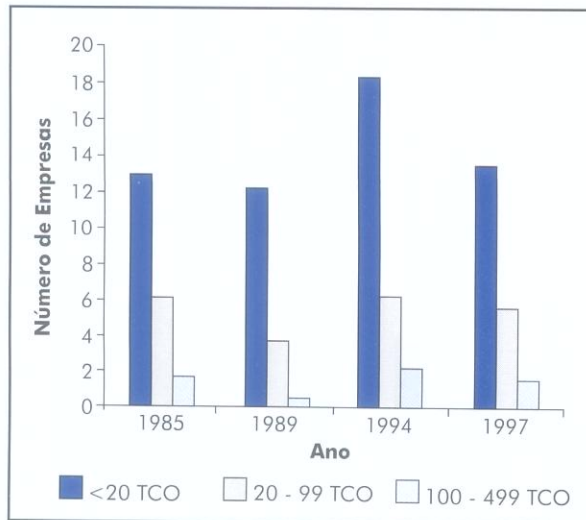
Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

**Legenda:** 1. Empresa Pública 2. Empresa em Nome Individual 3. Sociedade Pessoas Individuais  
4. Sociedade Anónima 5. Sociedade por Quotas 6. Outras Naturezas Jurídicas



**FIGURA 2.6**

Evolução do Tecido Empresarial por Dimensão de Empresa



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

to no equipamento de transporte (embarcações) pressupõe uma certa intensividade do capital, justifica-se que a composição e dimensão das empresas integrantes do tecido empresarial se agrupe em torno de três tipos de natureza jurídica. As empresas públicas (caso das Câmaras Municipais e Direcção Regional de Portos da Madeira) que sentem a necessidade, por razões de serviço público, de satisfazer as necessidades de mobilidade das populações e que actuam em mercados não atractivos ao investimento privado. As sociedades de indivíduos particulares, que tendo identificado um nicho particular de mercado com alguma rentabilidade, se propõem explorá-lo mas que, considerando o volume de investimento inicial necessário, se associam de forma a reunirem o capital e as condições de exploração mínimas para a rentabilização dos tráfegos. Por último, as sociedades anónimas, concentradas na Região de Lisboa e Vale do Tejo, cujos volumes de tráfego de passageiros exigem uma maior concentração de capital e uma gestão mais "profissionalizada". Note-se que no caso do rio Tejo, as duas operadoras existentes, embora sociedades anónimas, sofrem grande influência da chamada "obrigação de serviço público" até porque grande parte do seu capital social depende, mais ou menos directamente, de organismos públicos. A Soflusa está integrada no grupo CP (empresa de capitais públicos) e a Trans-tejo é uma empresa maioritariamente de capitais públicos dependente do Ministério do Equipamento, Planeamento e Administração do Território e com participação de capitais municipais.

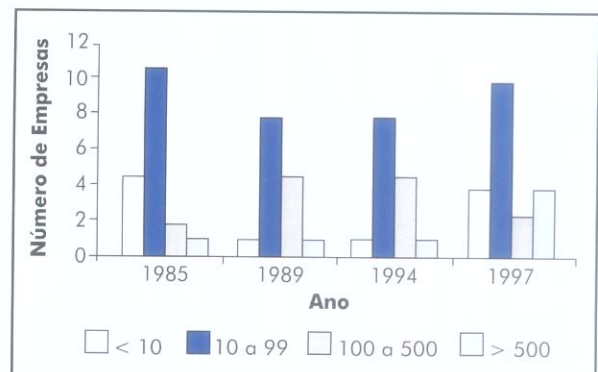
Dos elementos estatísticos disponíveis resulta também que neste sector as micro empresas (as empresas com menos de 5 TCO) e as grandes empresas (em-

presas com mais de 500 TCO), dificilmente têm razão de existir pelas seguintes ordens de razões (ver figura 2.6):

1. No caso das *micro empresas*, a exploração familiar de uma ou várias unidades de transporte de passageiros é limitada, à partida, pela necessidade das embarcações satisfazerem as exigências do estabelecido no respectivo Certificado de Lotação relativamente à Tripulação de Segurança, o que implica no caso das embarcações de menor porte, a obrigatoriedade de um número de trabalhadores a bordo por embarcação, igual ou superior a 3.
2. No caso das *grandes empresas*, a dimensão dos mercados, mesmo no caso do rio Tejo, não justificou empresas com um número de TCO tão elevado, como se verifica na Figura 2.7, onde se vê que o número de empresas com um volume de vendas superior a 500.000 contos/ano (em 1997) é o terceiro valor mais elevado. Note-se que as empresas cujo volume de vendas é superior a 100.000 contos/ano, se concentram na região de Lisboa e Vale do Tejo.

**FIGURA 2.7**

Evolução das Empresas por Volume de Vendas (mil contos/ano)



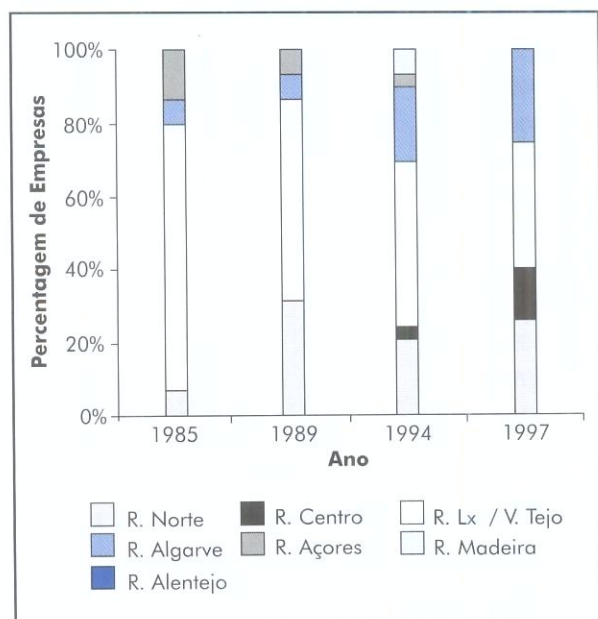
Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

Assim, este é um sector onde predominam as empresas de pequena e média dimensão, concentrando-se na região de Lisboa e Vale do Tejo, como se pode verificar na Figura 2.8.

Observando as Figuras 2.9 e 2.10 poder-se-á ficar com a impressão que a afirmação anteriormente emitida de que na região de Lisboa e Vale do Tejo o número de empresas de transporte fluvial de passageiros se restringe a duas empresas, não era correcta. No entanto, não podemos esquecer que estamos a recorrer a elementos estatísticos muito agregados onde não se releva a subdivisão das várias actividades incluídas no tráfego local (ver delimitação do projecto).

**FIGURA 2.8**

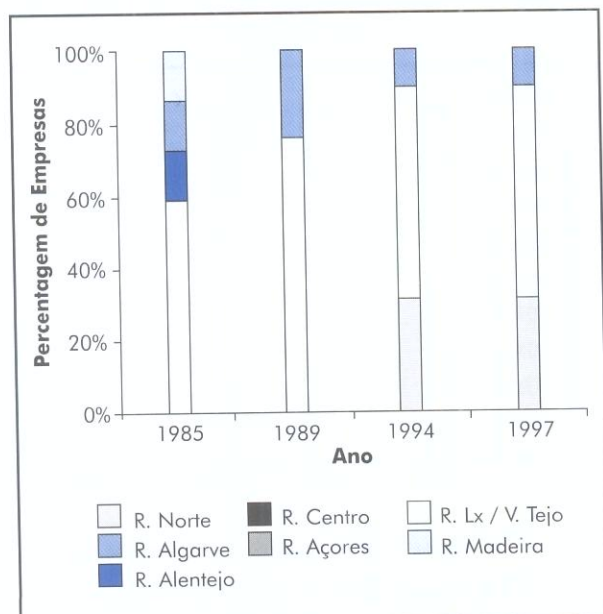
Percentagem de Empresas com Menos de 20 TCO's,  
por Região



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

**FIGURA 2.9**

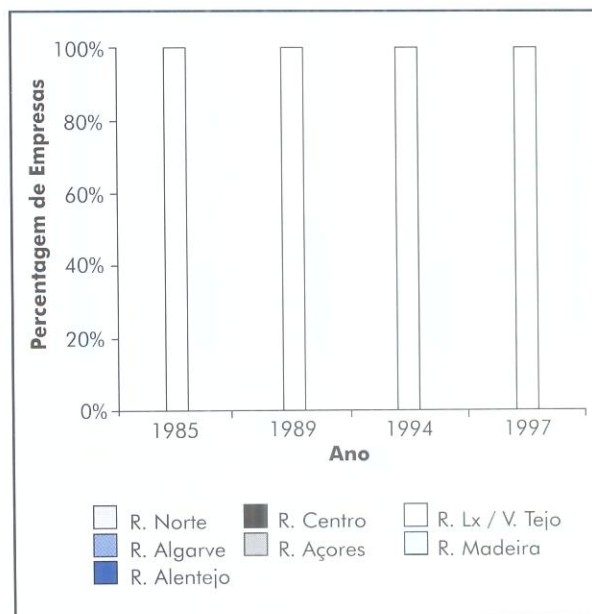
Percentagem de Empresas entre 20 a 99 TCO's,  
por Região



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

**FIGURA 2.10**

Percentagem de Empresas entre 100 a 499 TCO's,  
por Região



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

## 1.4. Caracterização Sumária do Mercado de Trabalho

As estatísticas disponíveis não permitem isolar, para o período em análise, o pessoal directamente ligado à operação de transporte, do restante pessoal das empresas. No entanto, com base em elementos referidos ao ano de 1993<sup>(15)</sup>, estimou-se em cerca de 65-70%, a percentagem do pessoal das empresas directamente relacionado com a operação das unidades de transporte.

Assim as conclusões a seguir alcançadas, sendo válidas para o conjunto dos trabalhadores das empresas poderão ser também extensíveis, com algumas reservas, às profissões da operação de transporte. Esta afirmação só é possível dado que se conhecem alguns estudos<sup>(16)</sup> que corroboram as conclusões aqui alcançadas.

### a) Distribuição do emprego por regiões e por tipo de empresa

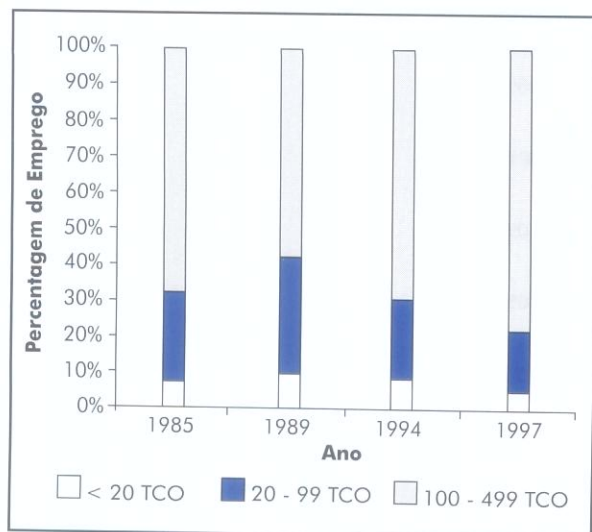
O emprego neste sector é maioritariamente assegurado pelas empresas de maior dimensão, como se verifica na Figura 2.11.

(15) Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS, para as séries em análise (1985, 1989, 1994 e 1997) não foram disponibilizados os quadros referentes ao "Número de Trabalhadores por Conta de Outrém, por Profissões e Habilitações Escolares" tendo sido só possível obter elementos referidos a 1993.

(16) Os estudos referidos não se encontram publicados. Entre outros, referem-se os estudos elaborados no âmbito da estruturação do projecto pedagógico do Instituto de Tecnologias Náuticas (1995), e o realizado por António Travassos sobre "A Organização Modular da Formação — uma Proposta para os Transportes Marítimos" (1996).

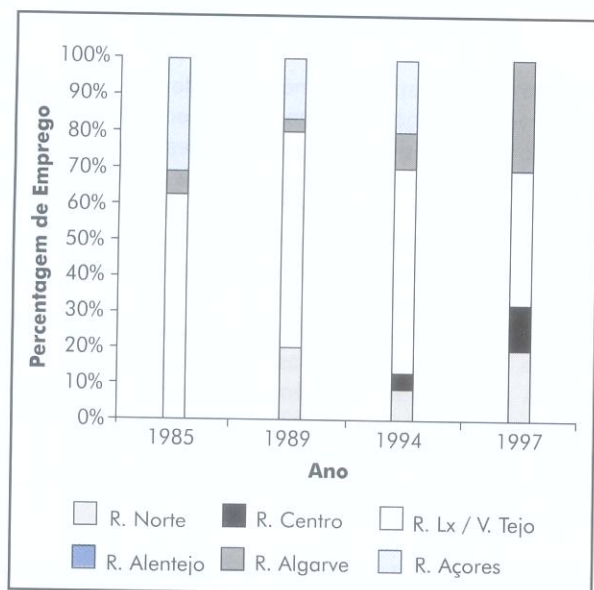


**FIGURA 2.11**  
Emprego por Dimensão de Empresa



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

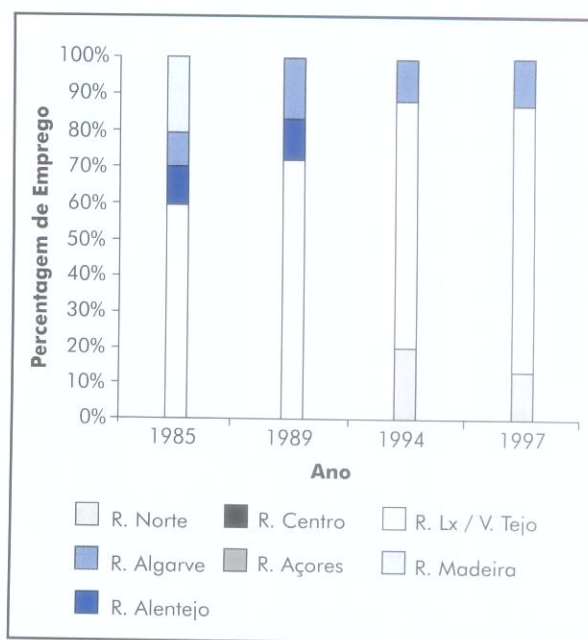
**FIGURA 2.12**  
Emprego em Empresas com Dimensão < 20 TCO, por Região



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

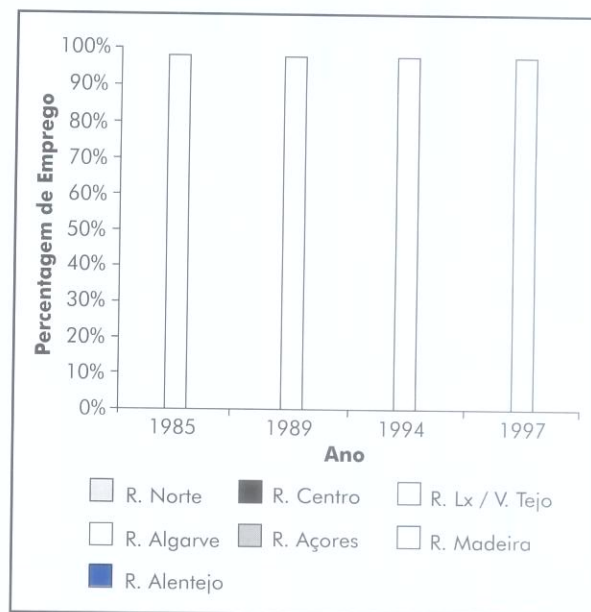
Sabendo-se que este tipo de empresas se concentra na região de Lisboa e Vale do Tejo, é de pensar que esta região, assuma um papel preponderante na definição da estrutura do emprego deste sector. Analisando mais pormenorizadamente a distribuição do volume de emprego por região e dimensão da empresa, mais se reforça a importância desta região (ver Figuras 2.11, 2.12, 2.13 e 2.14).

**FIGURA 2.13**  
Emprego em Empresas com Dimensão 20 a 99 TCO, por Região



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

**FIGURA 2.14**  
Emprego em Empresas com Dimensão 100 a 499 TCO, por Região

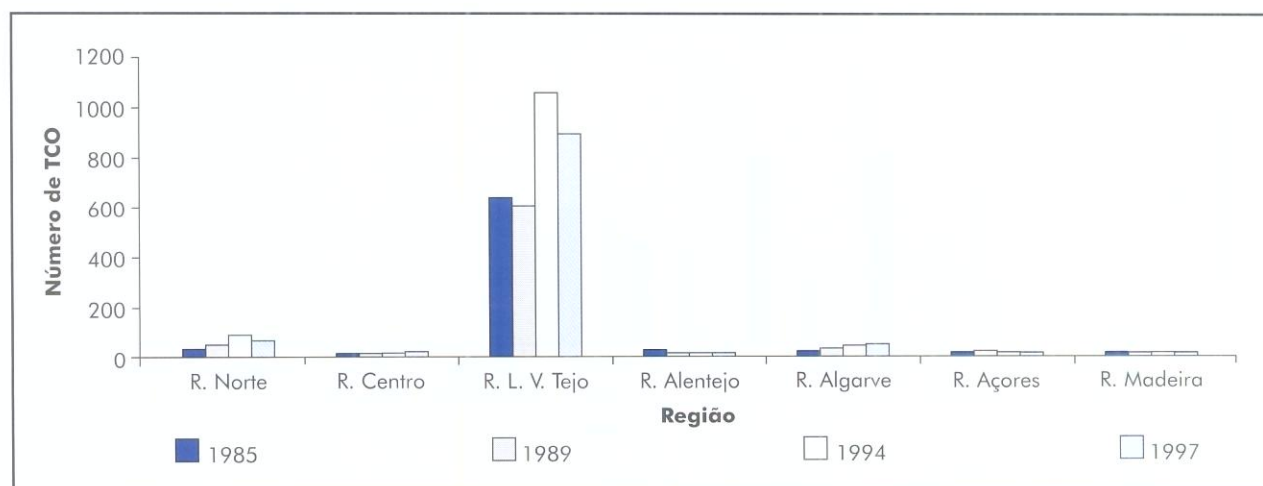


Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

Assim, não é de admirar que quando procuramos a distribuição do número de TCO por região se obtenha o resultado que se observa na Figura 2.15.

**FIGURA 2.15**

Evolução do N.º de TCO's, por Região — NUT's



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

Independentemente do decréscimo do volume de emprego na Região de Lisboa e Vale do Tejo, a concentração do emprego no sector ocorre principalmente nesta região.

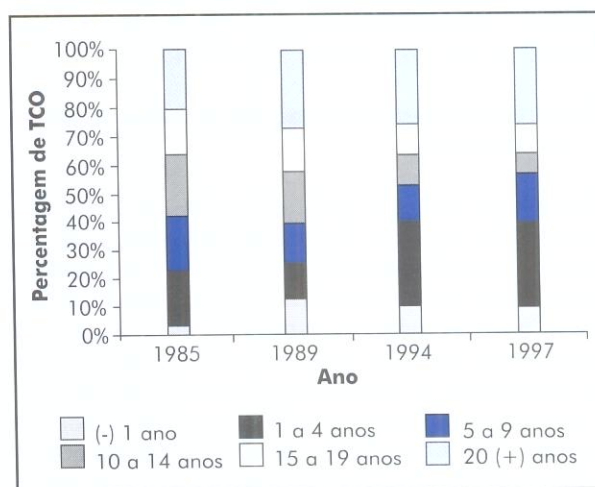
### b) Evolução da Antiguidade dos TCO na Empresa

Analisando os dados disponíveis relativamente à taxa de baixa antiguidade (N.º de TCO com menos de 1 ano de antiguidade na empresa/Total dos TCO) para os vários anos, nota-se que a mesma começa a alcançar níveis de significância pertinentes: 3,8% para o ano de 1985, 5,4% para 1989, 12,7% para 1994 e 12,2% para 1997 (Quadro 2.23), o que pode indicar que os sistemas de contratação existentes privilegiam a necessidade do emprego, bem como o facto de o sector ser muito pouco atractivo para o segmento de mão-de-obra jovem. Quando comparamos estes valores com a evolução da Taxa de Alta Antiguidade, que se caracteriza no período em análise por um acréscimo dos valores, verifica-se que este é um sector que, cada vez mais, recorre a sistemas de contratação de pessoal que induzem flexibilidade quantitativa na gestão de pessoal. As afirmações aqui produzidas são confirmáveis pela leitura da figura 2.16, onde se vê a partir da antiguidade na empresa que: os grupos de TCO com antiguidade compreendida entre os 5 e os 14 anos conheceram uma

redução constante ao longo do tempo; o grupo com menos de 5 anos na empresa conheceu um crescimento irregular ao longo do tempo; o grupo com menos de 1 ano de antiguidade alcançou valores significativos durante o período em análise e, o grupo com mais de 15 anos não evoluiu significativamente tendo-se verificado uma transferência do grupo de 15 a 19 anos para o de mais de 20 anos.

**FIGURA 2.16**

Evolução da Antiguidade dos TCO nas Empresas



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

**QUADRO 2.3**

Evolução das Taxas de Antiguidades

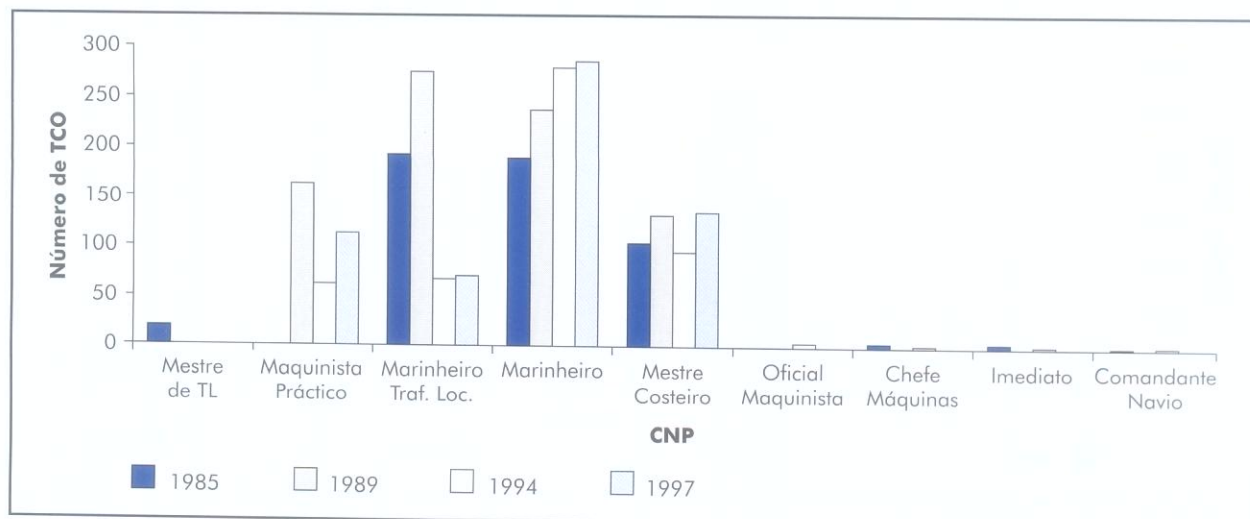
| Indicadores                                  | 1985  | 1989  | 1994  | 1997  |
|----------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Baixa Antiguidade (TCO <= 1 ano/Total TCO's) | 3.8%  | 5.4%  | 12.7% | 12.2% |
| Alta Antiguidade (TCO > 15 anos/Total TCO's) | 17.4% | 22.7% | 23.8% | 24.7% |

Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS.



**FIGURA 2.17**

Evolução das Profissões<sup>(18)</sup> de Operação de Transporte



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

### c) Profissões directamente relacionadas com a operação dos meios de transporte fluvial

Verifica-se, pela análise dos dados estatísticos disponíveis (Quadros de pessoal, DE-MTS), que as principais profissões directamente relacionadas com a operação do transporte são: Mestre, Marinheiro do Tráfego Local, Marinheiro e Maquinista Prático (ou mais propriamente a de Motorista Prático, de acordo com o RIM), ou seja, as correspondentes às classificações CNP<sup>(17)</sup> (1994), respectivamente, 8.3.4.0.05, 8.3.4.0.30, 8.3.4.0.25 e 8.1.6.2.10 (ver Figura 2.17).

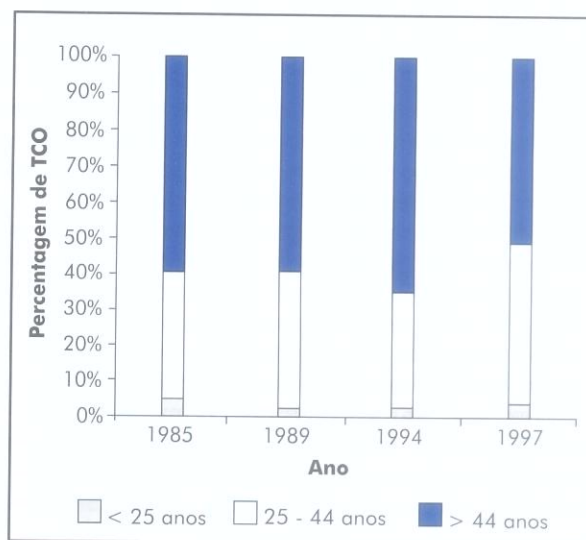
### d) Estrutura etária dos trabalhadores e níveis de escolaridade

Observando a Figura 2.18, conclui-se que a população de TCO no sector é composta essencialmente por indivíduos de idade superior a 44 anos. Isto poderá traduzir que o sector é pouco atractivo para os jovens e que o recrutamento se verifica ao nível dos grupos etários mais elevados. Note-se que a variação é pouco significativa ao longo do período considerado. A pouca atractividade do sector às camadas mais jovens da população reforça-se se analisarmos a evolução das habilitações escolares dos TCO ao longo do tempo<sup>(19)</sup>, onde se observa uma tendência para o recrutamento ser feito nas faixas de mais baixa escolaridade. Embora se note um incremento no nível de

habilitações ao longo do tempo, o conjunto dos indivíduos com menos do que a escolaridade obrigatória (actualmente o 9º ano do ensino básico), ainda representa cerca de 80% dos TCO (ver Figura 2.19). Uma explicação para estas conclusões poderá residir no Regulamento de Inscrição Marítima, actualmente

**FIGURA 2.18**

Evolução de TCO's por Grupo Etário



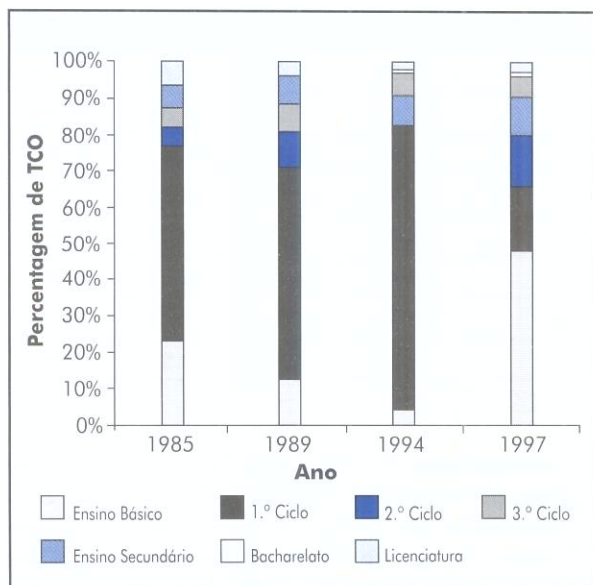
Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

(17) CNP — Classificação Nacional de Profissões.

(18) Através da Classificação Nacional de Profissões (CNP).

(19) Se atendermos aos dados de 1993 verifica-se que, para este ano, a taxa de analfabetismo (escolaridade inferior ao 1º nível do ensino básico — antiga 4ª classe) era de 6,4% e a taxa de baixa escolaridade (inferior ao 2º nível do ensino básico — antiga 6ª classe) era de 77,6%, para o total dos TCO. Se nos reportarmos exclusivamente às profissões marítimas, verificamos que aqueles valores eram, respectivamente, de 7,6% e 86,5%.

**FIGURA 2.19**  
Evolução de TCO por Habilitações



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

em vigor, que não exige habilitações superiores à escolaridade obrigatória para as profissões em causa. Esta razão explicará simultaneamente o incremento ocorrido no nível de habilitações literárias verificado

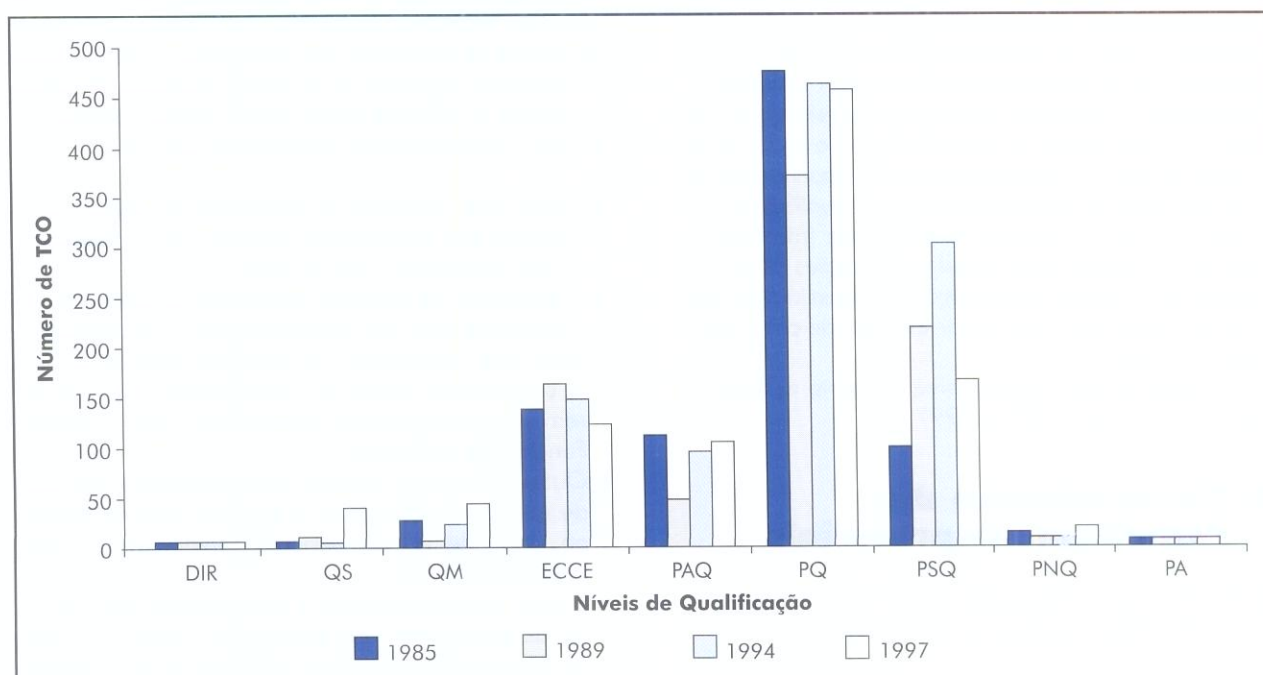
entre a população, pelo abandono da profissão pelos elementos de idade mais avançada que, seguramente, também acederam à inscrição marítima (acesso à profissão) com escolaridade mais fraca. Outra razão, prender-se-á com a fraca atractividade que este sector exerce sobre as classe mais jovens da mão-de-obra e o facto do recrutamento se fazer preferencialmente entre as classes de avançada idade.

### e) Níveis de qualificação

A qualificação do emprego como se pode verificar pela Figura 2.20, é bastante fraca, predominando a mão-de-obra de baixa qualificação — profissionais qualificados e semi-qualificados.

Mais grave ainda, nota-se que existe um recurso frequente à utilização deste tipo de mão-de-obra, enquanto se verificam tendências crescentes (embora muito pouco acentuadas) nos restantes níveis de qualificação. Salienta-se o facto da classe do pessoal não qualificado ter sofrido um incremento no período em análise. O peso insignificante das categorias de direcção (directores e quadros superiores), que normalmente assumem funções de gestão da produção, da área financeira e comercial, pode traduzir, no conjunto das empresas, uma cultura de gestão onde o centralismo predomina, assente nas figuras dos proprietários, onde o baixo grau de profissionalismo é frequente.

**FIGURA 2.20**  
Evolução dos Níveis de Qualificação dos TCO's



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

**Legenda:** DIR — Directores; QS — Quadros Superiores; QM — Quadros Médios; ECCE — Encarregados, Contramestre, Chefes de Equipa; PAQ — Profissionais Altamente Qualificados; PQ — Profissionais Qualificados; PSQ — Profissionais Semi-Qualificados; PNQ — Profissionais Não Qualificados; PA — Praticantes e Aprendizizes.



## QUADRO 2.4

Evolução dos Indicadores da Estrutura da Mão-de-Obra

| Indicadores                                                          | 1985  | 1989  | 1994  | 1997  |
|----------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Taxa de Enquadramento (QS+QM)/Total TCO                              | 3.9%  | 3.0%  | 2.6%  | 9.0%  |
| Taxa de Alta Qualificação (QS+QM+PAQ)/Total TCO                      | 15.6% | 8.5%  | 10.8% | 19.5% |
| Taxa de Baixa Qualificação (PNQ+PSQ)/Total TCO                       | 12.6% | 25.4% | 26.5% | 20.4% |
| Taxa de Aprendizagem (PA)/(Total TCO)                                | 0.06% | 0.07% | 0.08% | 0.79% |
| Taxa de Emprego Jovem (Total TCO ≤ 25 anos)/Total TCO                | 8.7%  | 5.3%  | 6.3%  | 8.5%  |
| Taxa de Baixa Escolaridade (Total de TCO ≤ 4º Cl.)/Total TCO         | 80.3% | 76.4% | 65.1% | 51.8% |
| Taxa de Escol. Pós-Secundária (Total de TCO > Ens. Secun.)/Total TCO | 11.7% | 1.03% | 3.7%  | 5.1%  |
| Taxa de Feminização (Total de Mulheres TCO ≤ 1 ano)/Total TCO        | 5.7%  | 5.1%  | 8.5%  | 8.9%  |

Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS.

### f) Indicadores da Estrutura da Mão-de-Obra

Analisando os indicadores da estrutura da mão-de-obra apresentados no Quadro 2.4, conclui-se:

- A taxa de enquadramento sofreu um acréscimo significativo no último triénio;
- A taxa de alta qualificação apresenta valores significativos em torno dos 19,5%. Isto reflecte alguma atractividade ao emprego mais qualificado embora, fazendo o cruzamento com o explanado na alínea c), este tipo de emprego não esteja directamente relacionado com a operação do transporte mas antes, mais ligado a outras funções dentro da empresa;
- As elevadas taxas de emprego de baixa qualificação conjugadas com as praticamente nulas taxas de aprendizagem e com as reduzidas taxas de emprego jovem, reflectem a pouca atractividade do sector aos jovens;
- Cruzando a conclusão anterior com o referido na alínea d) e recorrendo ao conhecimento do sector, pode inferir-se que o recrutamento se faz essencialmente nas camadas de mão-de-obra menos qualificada proveniente doutros sectores de actividade (marinha de comércio e pesca) que, dadas as condições de funcionamento e dureza das condições de exercício da actividade, alimentam este sector de mão-de-obra relativamente barata;
- De realçar ainda o progressivo aumento da taxa de feminização de 1989 a 1997.

## 2. Caracterização das Estratégias Empresariais

### 2.1. Caracterização das Estratégias de Mercados e Produtos

#### 2.1.1. Perspectiva Geral

Como foi anteriormente referido, o mercado tem uma natureza marcadamente local, destinando-se a ser-

vir necessidades de deslocação das populações de regiões perfeitamente delimitadas, por vezes, com características de serviço de transporte suburbano (exemplo: foz do rio Minho, Peniche/Berlenga, foz do rio Guadiana, zona ribeirinha da cidade de Lisboa, acesso à península de Tróia, etc.).

O transporte colectivo de passageiros por via fluvial está pois vocacionado para a oferta de serviços de atravessamento de espelhos de água, assumindo a sua maior importância e dimensão na Área Metropolitana de Lisboa. Algumas das linhas de tráfego, só existem devido ao seu carácter de necessidade e utilidade pública.

Daí a intervenção de entidades da administração pública como operadores de transporte ou o seu interesse na participação e formação do capital social de algumas empresas (exemplo: rio Minho — Câmara Municipal de Caminha; ilhas da Madeira e Porto Santo — Direcção Regional de Portos da Madeira; Transtejo — MEPAT e Câmara Municipal de Lisboa; Soflusa — CP, etc.). Estas situações verificam-se porque:

- Existe uma necessidade imperiosa de assegurar o interesse das populações, público e de ordenamento dos transportes, nas regiões.
- A dimensão do mercado e/ou as suas condições de exploração não são atractivas para a iniciativa privada que, em tempos, já as tentou explorar ou que já as explorou, tendo-as abandonado por não serem economicamente viáveis (exemplo: travessia Funchal/Porto Santo).
- Outras assumem carácter marcadamente sazonal, de que é exemplo típico a ligação Peniche/Berlenga, dependente normalmente da variação do mercado de turismo.
- Poucas estão associadas a necessidades permanentes de deslocação das populações, como é o caso da maioria das linhas da Costa Algarvia cujo objectivo é o de assegurar o transporte para as praias (Culatra, Armona, etc.), em contraponto com as do Sado (na componente de tráfego de “médio/longo curso” vocacionado para o serviço da costa noroeste do



Alentejo) e do Guadiana, onde operam as empresas privadas mais representativas que oferecem serviços regulares de transporte fluvial, tais como: a Transado (rio Sado) e a ETRG (rio Guadiana).

Sendo a maioria dos tráfegos, atravessamento de rios e, em Portugal, estes são na sua generalidade estreitos, não se colocam problemas de tempos de travessia, que normalmente são já bastante reduzidos. Só o rio Tejo apresenta distâncias que começam a ser significativas (máximo 4-6 milhas) e, neste rio, com a introdução, nalgumas linhas de maior traçado, dos *catamarans*, o problema foi significativamente reduzido. Tecnicamente, a pequena embocadura dos rios, impõe limites à velocidade de circulação das embarcações pelo que poucos desenvolvimentos são previsíveis no campo da velocidade de circulação.

Quanto ao incremento da capacidade de transporte também poucos desenvolvimentos são esperados no médio prazo, dado que a introdução de navios maiores coloca problemas vários à sua manobrabilidade e, a configuração da maioria dos estuários dificilmente permitirá fazer a introdução de unidades de maior porte, sem a consequente perda de rentabilidade.

Os principais problemas que se levantam situam-se no campo das frequências praticadas e na capacidade de escoamento dos terminais. É pois previsível, e principalmente no rio Tejo, cuja dimensão do mercado justifica a realização de investimentos ao nível dos terminais, com vista a solucionar situações de congestionamento dos cais, de forma a permitir o aumento a prazo, das frequências praticadas.

Prevê-se pois que a médio prazo, as mais significativas intervenções se situem ao nível da interface com o transporte terrestre (exemplo: parques de estacionamento, coordenação com o transporte rodoviário/ferroviário, melhoria da transferência modal, etc.), na melhoria da qualidade do transporte (exemplo: melhoria do conforto do passageiro, melhoria da qualidade dos terminais e das interfaces) e na simplificação/inação da bilhética.

No caso da Região Autónoma da Madeira (travessia para o Porto Santo), existem há cerca de 12-15 anos inovações significativas tendentes à redução do tempo de travessia, à melhoria do conforto dos passageiros e em terminais mais eficientes, que, do ponto de vista do cliente têm resultado bastante bem; do ponto de vista do investidor, a remuneração do investimento tem tido um desempenho bastante fraco; e do ponto de vista técnico, tem levantado algumas questões complicadas motivadas, essencialmente pelo facto das embarcações utilizadas serem protótipos, por vezes de desenho, não muito adequado ao meio em que operam.

Nos Açores, muito há a fazer no sentido de melhorar as condições em que o serviço é prestado. Nomeadamente, no campo do incremento da velocidade de travessia, através da introdução de novos tipos de navios, aumento da frequência de serviço, melhoria da qualidade do serviço, etc., (o que está nos horizontes do programa de acção do Governo Regional). O sector fluvial de passageiros, em Portugal, assumindo o seu carácter de transporte colectivo de passageiros por via fluvial, vocacionou-se essencialmente para a oferta de serviços de transporte, principalmente para a satisfação das seguintes necessidades de deslocação:

### **1. Transporte urbano/suburbano — Deslocações pendulares de:**

- pessoas nas suas deslocações casa/trabalho/escola/compras — transporte de passageiros;
- pessoas e viaturas nas suas deslocações casa/trabalho/escola/compras — serviço de “ferrie”;

### **2. Complemento modal — Deslocações de média e longa distância de:**

- pessoas que necessitam de utilizar mais de um modo de transporte para efectuar a sua deslocação<sup>(20)</sup> — transporte de passageiros;
- pessoas e viaturas que necessitam de utilizar mais de um modo de transporte para efectuar a sua deslocação<sup>(21)</sup> — serviço de “ferrie”;

### **3. Lazer — Deslocações integradas em projectos turísticos de:**

- pessoas que pretendem ter acesso a pontos de interesse turístico — transporte de passageiros;
- pessoas e viaturas que pretendem ter acesso a pontos de interesse turístico — serviço de ferrie;
- pessoas que pretendem efectuar actividades de lazer (passeios fluvio / marítimos, actividades desportivas, etc.) — actividade marítimo turística.

Os dois primeiros tipos de serviço — o transporte urbano/suburbano e o complemento modal, assumem um carácter marcadamente permanente e regular e, implicam a existência de horários fixos ao longo do tempo, assim como a existência de estratégias comerciais cujo desenvolvimento, embora não integradas em cadeias multimodais e intermodais, necessariamente tentam flexibilizar e facilitar as transferências modais até porque, na maioria dos casos as empresas estão obrigadas ao cumprimento das normas de serviço público de transporte de passageiros.

(20) Exemplo: ligação entre a linha ferroviária do Norte e do Sul em Lisboa.

(21) Exemplos: acesso à Península de Tróia nas ligações ao noroeste alentejano e ocidente algarvio; acesso a Espanha no oriente algarvio (antes da existência da ponte internacional sobre o Guadiana); etc.





As maiores empresas deste sector fixaram a sua actividade principal na produção destes tipos de serviço (exemplo: Transtejo, Soflusa, ETRG, Transado, Transmaçor, DRPM, etc.).

O terceiro tipo de serviço, tem uma forte tendência para assumir um carácter marcadamente sazonal. Caracteriza-se por, no caso dos serviços de transporte de passageiros e *ferrie*, pautar a sua actuação e estratégia em função das orientações e interesses estratégicos do complexo ou ponto de interesse turístico a que está associado.

No caso da actividade dita marítimo-turística verifica-se a necessidade de existência de estratégias comerciais mais agressivas, principalmente por duas ordens de razões, a saber: a *primeira* reside no facto de ser uma actividade que pode ser considerada relativamente nova no país, tendo-se verificado o seu maior desenvolvimento há relativamente poucos anos (última década); a *segunda*, tem a ver com a natureza específica do produto/serviço que, para além de ser dado a conhecer ao potencial consumidor, este ainda tem de ser convencido a consumi-lo, dado tratar-se de um produto passível de ser categorizado no conjunto do supérfluo.

Neste campo, actuam uma diversidade enorme de pequenas e médias empresas, cuja complexidade organizacional vai desde a empresa familiar (armador/proprietário/chefe da embarcação) até a empresas de maior grau de sofisticação organizacional. Neste conjunto, referem-se a título de exemplo algumas empresas significativas, tais como: Viamar, Harmonia, Salvor, BV&JM, Costa do Sol, entre outras.

Note-se que, muitas das empresas cuja vocação principal é a prestação de serviços do tipo 1 e 2 complementam a sua actividade com a prestação de serviços de tipo 3, nomeadamente no campo da marítimo-turística, oferecendo também serviços (normalmente sazonais) essencialmente vocacionados para o turismo náutico e para as actividades lúdico-marítimas (exemplo: festas a bordo, exposições, etc.).

### 2.1.2. Empresas Estudo de Caso

Neste ponto, podemos referir que ambas as empresas alvo de estudo de caso, são exemplo tipo da prestação de serviços de transporte urbano/suburbano de passageiros, com acentuada componente de complemento modal. Tanto a empresa A como a empresa B, estão vocacionadas para a prestação de um serviço de transporte público colectivo de passageiros que assegura, na respectiva área geográfica de intervenção, aos seus utentes a possibilidade de efectuar o atravessamento do rio Tejo (empresa A) ou do rio Sado (empresa B). A empresa A é maioritariamente de capitais públicos, actuando no coração da Área Metropolitana de

Lisboa, explora múltiplas linhas de tráfego com o objectivo de servir a plêiade de agregados populacionais sediados na margem sul do Tejo, geradores de fluxos de deslocações pendulares cujo pólo de atracção é a cidade de Lisboa. Tem ainda por missão, em complemento às travessias das Pontes Vasco da Gama e 25 de Abril, garantir que a “barreira” do rio Tejo, não constitua obstáculo às deslocações de passageiros de média e longa distância.

Em complemento da sua actividade e como forma de rentabilização da sua capacidade instalada, em termos de equipamento, com especial relevância para o período da Primavera/Verão, esta empresa assegura ainda a oferta de produtos turísticos, nomeadamente passeios no rio a grupos de média e grande dimensão ou actividades a bordo das embarcações. Para além disto, por vezes, também freta unidades de transporte a outros operadores da zona.

Conta com um “concorrente” instalado na sua área geográfica de actuação, que detém os direitos de exploração de uma linha de tráfego no rio Tejo (Barreiro). Para além da competição com esta empresa Soflusa<sup>(22)</sup>, enfrenta ainda a concorrência do modo rodoviário na travessia do Tejo, nas suas formas de transporte colectivo e transporte individual, e do novo concorrente — o comboio (Ponte 25 de Abril).

Dada a dimensão do mercado, a necessidade de garantir a complementaridade com outros modos de transporte, a extensão de algumas das linhas de tráfego e o número de embarcações que explora, a empresa A, viu-se na necessidade de apostar seriamente no incremento da qualidade do serviço prestado, principalmente ao nível da melhoria dos interfaces (terminais e facilidades de estacionamento), da frequência, da velocidade de circulação e, consequentemente, no controlo do tráfego, quer nos terminais quer em rota.

Quanto à empresa B de capitais privados, actua sem concorrência directa no rio Sado<sup>(23)</sup>. Tem como principal objectivo garantir a travessia do Sado, entre Setúbal e Tróia. Assim, a natureza do serviço que presta traduz-se por uma componente de transporte pendular que, comparativamente com a empresa A, assume uma importância muito menor no cômputo global do serviço da empresa; sofre uma influência significativa do factor da sazonalidade, da procura do acesso às praias da península de Tróia e do NW do Alentejo, por parte do grosso dos seus clientes (tanto os chamados turistas ou veraneantes, como dos que atravessam o Sado por motivos de trabalho — complexo turístico de Tróia); uma parte significativa dos seus clientes insere-se no grupo que efectua deslocações de média/longa distância (acesso à costa alentejana e noroeste algarvio); o serviço de *ferrie* (isto é, trans-

(22) Não tanto em termos de mercado propriamente dito, pois actuam em linhas de tráfego distintas, logo em mercados que não podem ser considerados exactamente os mesmos, mas sim em termos do mesmo modo de transporte.

(23) Directa, tomado como do mesmo modo de transporte.



porte de viaturas e passageiros) assume uma importância fulcral na exploração da empresa.

Estando fortemente dependente do mercado de transporte derivado da procura dos produtos da actividade turística, correlacionada com a utilização das praias alentejanas e, em especial, da actividade do complexo turístico de Tróia, a sua actividade recente-se fortemente com quaisquer convulsões ocorridas no mercado de turismo e lazer daquela região. Assim, más épocas balneares ou quebras de actividade no referido complexo implicam, normalmente, quebras na procura do transporte fluvial de passageiros e viaturas.

A recente evolução do complexo de Tróia, com a consequente alteração de estratégia empresarial, derivada da privatização do referido complexo, associada à recente entrada em funcionamento de novas acessibilidades rodoviárias ao Alentejo e Algarve, que propiciam o desvio do tráfego rodoviário mais para o interior, reduzindo o afluxo de viaturas ligeiras à cidade de Setúbal, perspectivam, para uma larga fatia dos analistas, uma redução da procura do transporte fluvial de passageiros nesta região.

No entanto, esta não é a opinião da empresa B que se propõe continuar a investir na renovação da frota e no aumento da capacidade de transporte (embora de forma moderada).

## 2.2. Caracterização das Estratégias Tecnológicas

### 2.2.1. Perspectiva Geral

A tecnologia presente no sector é muito diversificada, tanto em termos do tipo de equipamento utilizado, como em termos da origem do mesmo.

Genericamente, quando consideramos o conjunto alargado do transporte fluvial de passageiros, as unidades de transporte, vão desde as embarcações de madeira, passando pela fibra de vidro, pelo alumínio, pelas novas fibras à base de carbono até às de aço, antigas embarcações tradicionais recuperadas e/ou transformadas e adaptadas ao transporte de passageiros, até aos protótipos.

No campo do equipamento das unidades de transporte, existem desde aquelas que praticamente não fazem recurso a qualquer tecnologia, tanto no campo das comunicações como no da navegação ou mesmo da propulsão (caso das embarcações à vela), como às que fazem recurso a novas tecnologias de comunicações, de propulsão, de navegação, de segurança, etc. Atendendo exclusivamente às empresas dedicadas ao transporte regular de passageiros e/ou viaturas, a diversidade continua a verificar-se. No que respeita, ao tipo de unidades de transporte existem desde as embarcações de madeira passando pela fibra de vidro, de compostos de fibras de carbono, alumínio até ao aço. Fabricadas em estaleiros nacionais (normalmente, as de menor evolução tecnológica, qualquer que seja o tipo

de material) ou importadas (principalmente de países europeus), com mecanizações e sistemas de propulsão, mais ou menos sofisticados, cuja tecnologia é fundamentalmente importada. Equipadas com sistemas de comunicações, navegação e segurança, regra geral, fazendo recurso a tecnologia de origem estrangeira.

Normalmente, nas composições da generalidade das frotas, a percentagem de embarcações de elevada idade (mais de 5 anos) *versus* embarcações novas é bastante significativa chegando, na maioria dos casos a alcançar os 100%, isto porque o recurso ao investimento em unidades de transporte em 2ª mão e à remodelação, reconstrução e modernização de unidades existentes é bastante frequente.

Verifica-se a preocupação dos armadores, cuja frota é composta por várias unidades, em constituírem a sua frota de forma a possuírem mais de uma unidade do mesmo tipo (tanto em termos de construção, desenho e capacidade, como de motorização e propulsão) de forma a homogeneizarem o melhor possível a frota e a obterem vantagens económicas, no capítulo dos custos de manutenção e de formação do pessoal de condução e/ou manutenção dos equipamentos.

No campo da inovação tecnológica, pode afirmar-se que a generalidade das empresas, não tem feito investimentos significativos, com excepção da empresa A, onde recentemente foram feitos investimentos significativos na modernização da frota, incluindo a opção por novos tipos de unidades (*catamarans*), capazes de introduzir significativas alterações qualitativas e quantitativas no serviço prestado, em algumas linhas de pior desempenho. Note-se que, embora a introdução destas novas unidades se tenha traduzido num importante incremento tecnológico no panorama do transporte fluvial de passageiros, ela não constitui verdadeiramente um salto tecnológico pois fez recurso a soluções já há muito disponibilizadas noutros países europeus.

Ainda neste campo, poderá afirmar-se que verdadeiros saltos tecnológicos foram ensaiados pela Direcção Regional de Portos da Madeira, quando pretendeu melhorar as ligações Funchal/Porto Santo onde, para o reequipamento da frota e relançamento desta linha de tráfego, recorreu à aquisição de protótipos de embarcações, com vista a tentar alcançar os objectivos propostos (o que só foi em parte conseguido).

Os grandes investimentos realizados, com repercussões no campo tecnológico, verificaram-se ao nível dos terminais onde, na generalidade dos casos, as empresas fizeram alterações importantes com vista à melhoria das condições de embarque/desembarque de passageiros e ao seu acesso ao transporte. Entre outras, pode-se citar a introdução de sistemas de controlo automático do número de passageiros embarcados e contagem dos mesmos, criação de sistemas de *park&ride* junto aos terminais, melhoria das condições de acesso a bordo e de conforto dos passageiros durante a permanência nas filas de es-





pera, introdução de sistemas de bilhética mais fiáveis, etc.. No entanto, em qualquer destes itens, ainda muito pode ser feito até porque existem já disponíveis diversas tecnologias, que poderão ser adoptadas, estando outras em estudo e desenvolvimento, tanto a nível nacional como internacional, entre as quais se pode citar as experiências no campo da bilhética.

Dadas as características do tecido empresarial existente, as dimensões da generalidade dos mercados, as condições de acesso à actividade em termos de recrutamento de capital e, ainda, as características intrínsecas de cada um dos nichos de mercado, assim como a forma de exploração de cada um deles, em que as empresas tendem a adoptar posturas de exploração de carácter monopolista ou de cartel, dificilmente se prevê alterações significativas ao nível da inovação e tecnologia, principalmente no que diz respeito às chamadas tecnologias de ponta. Sendo previsível que as principais inovações ocorram no campo da melhoria do conforto dos passageiros.

Na verdade só um dos mercados está em condições de apelar à introdução de novas tecnologias — o do rio Tejo. Quanto aos rios Guadiana e Sado, embora tenham alguma dimensão, encontram-se à longo tempo em recessão.

No caso do Sado, prevendo-se que, com o desenvolvimento do complexo turístico de Tróia motivado pela sua recente privatização, possam aparecer novos investidores, sem que a dimensão do mercado aumente significativamente, até porque, a recente entrada em funcionamento da nova ponte junto a Alcácer do Sal e a continuação da auto-estrada para o Algarve, veio resolver nódulos importantes de estrangulamento do tráfego rodoviário na Península de Setúbal. Estas razões terão como consequência a redução das margens de exploração e de rentabilidade, logo o desincentivo, no curto/médio prazo, ao investimento em novas tecnologias.

No rio Tejo o panorama é outro. Mesmo com as novas acessibilidades recentemente criadas, há ainda lugar ao desenvolvimento do tráfego fluvial, uma vez que as necessidades de deslocação das populações da margem sul do Tejo e a sua acessibilidade à cidade de Lisboa, ainda não estão cabalmente satisfeitas tanto em termos de capacidade como de frequência. É assim justificada a recente entrada em funcionamento, nalgumas das linhas de travessia, de navios rápidos de casco duplo (*catamarans*) como forma de aumentar a frequência oferecida e simultaneamente o conforto dos passageiros.

A quantidade de passageiros transportados e a integração do transporte fluvial na cadeia multimodal que serve a população da Área Metropolitana de Lisboa,

justifica também a introdução, a curto/médio prazo, de novos sistemas de bilhética com especial relevância para o título electrónico de transporte multimodal. Considerando que os actuais terminais de passageiros, principalmente nos períodos de ponta da manhã e da tarde, já funcionam próximo dos seus limites de capacidade em termos de acessibilidade das embarcações, que o estuário do Tejo, principalmente durante o Inverno, é assolado com frequência por nevoeiros e que algumas das linhas se desenvolvem em áreas de tráfego intenso por parte de outras embarcações, outra das inovações esperadas é a introdução, pelas empresas<sup>(24)</sup> que actuam neste rio, nos seus centros de controlo de tráfego, de sistemas electrónicos de posicionamento e seguimento de embarcações e o desenvolvimento de sistemas integrados de controlo e gestão de tráfego de embarcações e passageiros.

Prevê-se ainda alguma evolução ao nível dos terminais de passageiros nos campos da melhoria do conforto, no encaminhamento, no controlo do acesso às áreas de embarque dos passageiros e na acessibilidade aos terminais doutros modos de transporte (exemplo: ligação ao Metro, parques automóveis, CP, etc.).

## 2.2.2. Empresas Estudo de Caso

No campo das estratégias tecnológicas as duas empresas estudo de caso, A e B, têm comportamentos bastante diferenciados, nos quais se reflectem não só as características intrínsecas do nicho de mercado em que cada uma delas actua, como também a própria dimensão da empresa.

A empresa A, condicionada pelos factores descritos em 2.1.2., viu-se na necessidade, para dar resposta à melhoria da qualidade do serviço proposto aos seus clientes e para incrementar a sua competitividade face aos restantes modos de transporte, de investir: em novos tipos de embarcações (*catamarans*) que propiciassem maiores velocidades em rota; na modernização dos terminais incrementando o conforto e a facilidade de circulação dos passageiros; em sistemas de controlo de tráfego; na aposta na investigação aplicada a novos sistemas de bilhética; na participação e na criação de facilidades de estacionamento junto aos terminais (sistemas de *park&ride*); etc..

Quanto à empresa B, detentora de uma frota que não pode ser considerada nova, operando num nicho de mercado que não pode ser considerado como estável e apresentando algumas tendências de recessão, a sua política de investimento situa-se mais ao nível da renovação da frota, acompanhada de algum aumento da sua capacidade de transporte e melhoria gradual dos terminais.

(24) Intenção declarada pelo menos pela Transtejo como objectivo de curto/médio prazo.



## 2.3. Caracterização dos Modelos Organizacionais

### 2.3.1. Perspectiva Geral

#### 2.3.1.1. Macro-estrutura

Neste sector, detectou-se fundamentalmente uma configuração organizacional tipo, independente do modelo de gestão (gestão pública, privada, profissionalizada ou familiar) e dimensão da empresa (pequena ou média empresa), que corresponde à *estrutura funcional*. Este tipo de estrutura organizacional caracteriza-se pela dependência do topo da hierarquia, onde se concentram as competências de gestão e donde são transmitidas as directivas a seguir pelo/s centro/s operacional/is, que as executam sob supervisão directa.

Assim, a Centralização Vertical, condiciona a existência de um topo estratégico onde é retida e gerida quase toda a informação e a tomada de decisão é efectuada com pouca (ou diminuta) recorrência ao pessoal dos níveis hierárquicos inferiores. Esta situação é tanto mais pertinente quanto menor é a dimensão da empresa e o modelo de gestão se aproxima do tipo familiar.

A cultura empresarial destas empresas tende com elevadíssima frequência a centrar-se em torno da figura do gestor de topo/proprietário, do seu carisma pessoal, observando-se que muitas vezes a organização tende a ser confundida, ou mesmo substituída, pela pessoa do gestor.

O modelo organizacional a que nos referimos, pode ser traduzido numa estrutura organizacional por funções, que corresponde à forma que consta da Figura 2.21.

Este modelo, será tanto mais sofisticado ou mais simplificado quanto a dimensão da empresa for respectivamente, maior ou menor e o seu tipo de gestão for mais profissionalizado ou familiar.

Dependendo da dimensão da empresa (quanto menor for a dimensão da empresa maior é a simplifica-

ção do modelo), as funções de Apoio e Consultoria à Administração (secretariado, gabinetes de estudo e planeamento, etc.) e *Estrutura de Apoio à Exploração* (manutenção da frota e/ou infra-estruturas, projectos, aprovisionamento, etc.), poderão ou não existir dentro da empresa (ou pura e simplesmente não existir de todo) ou encontrarem-se externalizadas e, a *Estrutura de Apoio à Gestão* pode assumir formas mais ou menos complexas através da maior ou menor desagregação de várias funções de carácter mais ou menos administrativas e/ou financeiras (serviço de pessoal, expediente, serviços financeiros, contabilidade, etc.).

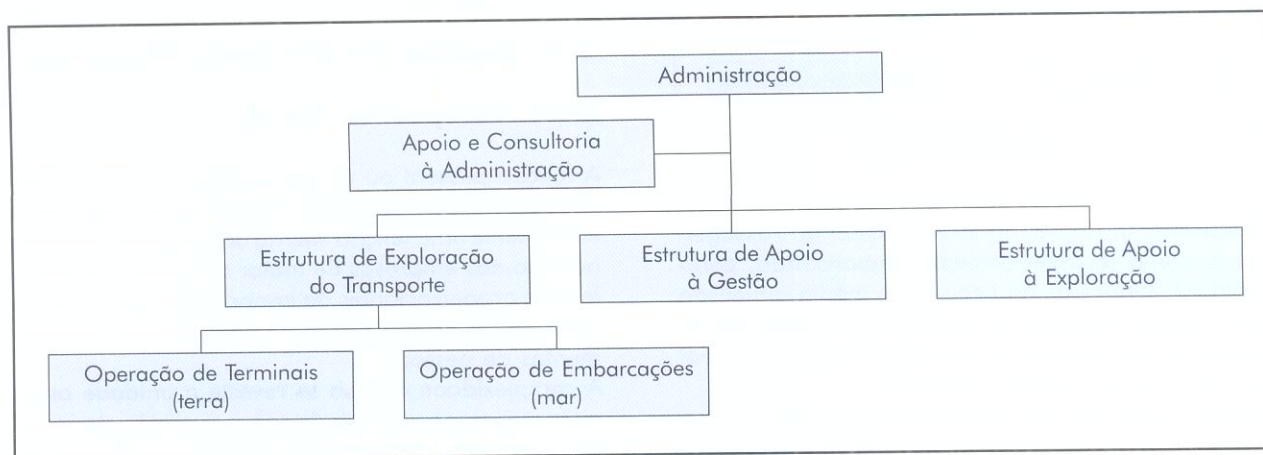
No que diz respeito à estrutura de exploração do transporte esta é mais ou menos desenvolvida e hierarquizada, e subdivide-se normalmente em duas unidades funcionais, vocacionadas para a execução de tarefas que são, normalmente, exercidas em espaços físicos morfológicamente diferentes — terra e mar. Assim, aquela que se convencionou intitular de *Operação de Terminais*, compreende normalmente as funções de fiscalização, comercialização do transporte (bilhética e, por vezes, funções comerciais um pouco mais complexas na área do fretamento de embarcações e/ou turismo), organização do transporte, controlo de tráfego e operação dos terminais (apoio à manobra e/ou embarque/desembarque de passageiros/viaturas). Quanto à que se convencionou chamar de *Operação das Embarcações* assume-se, como a unidade orgânica vocacionada por excelência para a operação do transporte, isto é, a execução efectiva do transporte (deslocação) de passageiros e viaturas entre dois pontos do espaço.

#### 2.3.1.2. Micro-estrutura

Nesta última unidade — *Operação das Embarcações* — onde estão integradas as várias embarcações (unidades de transporte), elemento privilegiado de incidência do presente estudo, encontra-se uma sub-estrutura organizacional muito hierarquizada, válida para

**FIGURA 2.21**

*Estrutura Organizacional Tipo de Empresa (por Funções)*



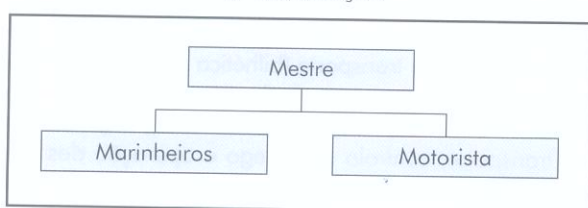


cada unidade de transporte (navio/embarcação), que se tem mantido ao longo do tempo e na qual, a curto/médio prazo, não se prevê virem a existir alterações significativas, mesmo que se venha a verificar um cenário provável de introdução de maior polivalência funcional no trabalho. Até porque, este modelo organizacional é, em grande parte, imposto de forma exógena à empresa e resulta da necessidade de dar cumprimento a normas de segurança da navegação de pessoas e bens (a bordo e no mar), de regulamentação do trabalho a bordo e de necessidade de garantir o sucesso do transporte.

A sub-estrutura a que nos referimos, na esmagadora maioria dos casos, pode ser representada da forma que se observa na Figura 2.22.

**FIGURA 2.22**

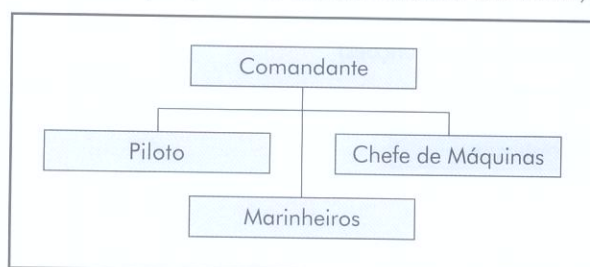
*Organização Tipo na Unidade Operação de Embarcação*



No caso particular da linha de tráfego Funchal/Porto Santo, devido ao tipo de embarcações utilizadas, à sua sofisticação e às condições de navegabilidade no espelho de água atravessado (mar oceânico aberto), há necessidade legal de utilização de profissionais muito mais qualificados que nos restantes casos, pelo que nestas embarcações em lugar da figura do Mestre (Mestre do Tráfego Local/Mestre Costeiro), são utilizados oficiais para a condução e governo das embarcações. Assim, esta sub-estrutura assume a forma que se observa na Figura 2.23.

**FIGURA 2.23**

*Organização Tipo na Unidade Operação de Embarcação (Linha de Tráfego Funchal/Porto Santo)*



O tecido empresarial do sector Fluvial de Passageiros é, como já anteriormente demonstrado, composto por empresas de pequena e média dimensão cuja vocação principal é a exploração/operação do transporte de pessoas e/ou viaturas por via fluvial ou marítima (em águas restritas).

Embora, algumas das empresas que se dedicam ao chamado transporte regular ou colectivo de passa-

geiros de carácter urbano/suburbano, não desdenhem de complementar a sua actividade através do exercício de actividades secundárias, estas limitam-se normalmente ao "aluguer" de embarcações ou às actividades ligadas à marítimo-turística. Não foram identificados casos de intervenção no transporte de passageiros que extravasassem para outros modos de transporte, isto é, pouca ou nenhuma intervenção foi identificada com vista ao inter ou multimodalismo no transporte.

Apenas uma única empresa, se encontra integrada num grupo transportador mais abrangente em termos de transporte de passageiros — a Soflusa. Esta empresa integra o grupo CP, cuja actividade principal se traduz no transporte sub-urbano de passageiros, entre as duas margens do rio Tejo, entre o Barreiro e Lisboa (Cais da Alfândega), a qual complementa a ligação da linha de caminho-de-ferro do sul, na sua ligação à capital.

Quanto ao tipo de gestão, observa-se que, tirando as empresas cujo capital é constituído em parte (ou no todo) por capitais públicos ou de entidades públicas (exemplos: Transtejo, Soflusa, Câmara Municipal de Caminha, Direcção Regional de Portos, etc.), em que existe uma gestão profissionalizada, a generalidade das empresas, mesmo as que têm estatuto jurídico de sociedade anónima, adoptam uma gestão do tipo familiar (até porque nos casos das S.A.'s embora o capital esteja disperso por vários accionistas, estes tendem a pertencer ao mesmo grupo familiar ou a se situarem muito próximo do grupo familiar dominante).

### 2.3.2. Empresas Estudo de Caso

Ambas as empresas alvo de estudo de caso seguem o modelo organizacional funcional, traduzível pelo descrito no ponto 2.3.1. e ilustrado na Figura 2.21. Curiosamente a empresa B refere que, neste campo, há muito que optou pelo modelo em vigor na empresa A, introduzindo-lhe as modificações consideradas pertinentes e de forma a adequá-lo à dimensão da empresa.

## 2.4. Gestão de Recursos Humanos

### 2.4.1. Perspectiva Geral

A função pessoal ou de gestão dos recursos humanos nas empresas do sector fluvial de passageiros, é nitidamente uma função interna da empresa, podendo no caso das empresas de maior dimensão, alcançar formas organizacionais de importância relevante, ao ponto de assumir a forma de direcções ou departamentos de pessoal.

A complexidade de que se reveste a unidade orgânica com responsabilidade sobre a gestão de recursos humanos, está dependente essencialmente do



número de trabalhadores da empresa. Quanto mais pequena é a empresa, mais a função pessoal fica próxima da administração/proprietário da empresa ou é atribuída a um funcionário administrativo, ao qual se exige uma preparação básica ao nível da legislação laboral e do processamento de salários. Neste último caso, na prática, a gestão de recursos humanos reduz-se à mera aplicação de regulamentação laboral, à gestão de remunerações, duração do trabalho e aos movimentos com o exterior, isto é, ao recrutamento e cessação de contratos.

#### 2.4.1.1. Recrutamento e Selecção

O recrutamento de pessoal no sector fluvial de passageiros, principalmente no âmbito da Operação do Transporte, é condicionado por factores diversos. Uns são derivados da organização do mercado de trabalho, outros prendem-se com as condições de funcionamento do próprio mercado.

Quanto à *organização do mercado de trabalho*, há a ter em conta que, sendo as profissões dele constantes, regulamentadas por um conjunto importante de instrumentos legais, dos quais fazem parte integrante, a nível nacional, o Regulamento de Inscrição Marítima (decreto-lei n.º 104/89, de 6 de Abril, e legislação complementar), o Regulamento de Recrutamento para Embarque dos Marítimos e Inscrição no Rol de Tripulação das Embarcações de Comércio do Tráfego Local (portaria n.º 431/91, de 24 de Maio), e que, a nível internacional, existem uma série de diplomas com maior ou menor incidência sobre os aspectos específicos do exercício da actividade profissional a bordo, certificação profissional e requisitos mínimos de formação<sup>(25)</sup>, já de si apresenta algumas restrições importantes ao seu modo de funcionamento, implicando que o recrutamento para as profissões directamente ligadas com a operação, tenha de ser feito não só entre os detentores de Inscrição Marítima (isto é, possuidores de Cédula de Inscrição Marítima), como ainda, dentro deste conjunto, este se deva orientar em exclusividade para os que possuam a referida “carteira profissional” com certificação específica (categoria) para o Tráfego Local.

Cumulativamente com esta restrição, as conclusões alcançadas no ponto 1.3. deste relatório, relativo à *análise do estado do mercado de trabalho* (reduzida atractividade de jovens, baixo nível de qualificação, reduzida escolaridade, etc.), e ainda a forte influência que as estruturas sindicais do sector exercem sobre a grande maioria das empresas, no que se

refere à definição da política de gestão de recursos humanos, implicam a existência de fortes dificuldades tanto no recrutamento como na implementação de sistemas de selecção de pessoal mais sofisticados ou mais modernos.

Assim, na grande maioria das empresas, a função pessoal limita-se ao absolutamente indispensável, não existindo investimento no seu desenvolvimento. No entanto, empresas existem (as de maior dimensão — caso da Soflusa e da Transtejo) onde esta função está convenientemente estruturada e desenvolvida, notando-se a existência de políticas específicas de recrutamento e critérios mais ou menos rigorosos na selecção dos seus profissionais. Por vezes, fazem recurso a apoio externo para o recrutamento, selecção e formação dos seus profissionais. Na área da Organização do Transporte, o recrutamento e selecção de pessoal, na grande maioria dos casos, faz-se internamente nas empresas através do recurso a profissionais de grande experiência na área da Operação.

Nas maiores empresas deste sector é vulgar o recrutamento para esta área, ser feito externamente, de entre indivíduos com licenciaturas ou bacharelados considerados adequados à função a exercer, podendo estes possuir ou não formação específica na área dos transportes marítimos.

#### 2.4.1.2. Formação

A formação profissional para o sector, em especial a vocacionada para a Operação do Transporte, por força do Regulamento de Inscrição Marítima também está rigorosamente regulamentada e estabelecida quer no campo da formação inicial de acesso à actividade quer no da qualificação profissional (progressão na carreira), quer ainda no da actualização profissional (de acesso a certificação de competências específicas).

Tirando os casos particulares da Soflusa e da Transtejo que adoptam políticas definidas de gestão de recursos humanos e que possuem esta função perfeitamente individualizada e estruturada na sua orgânica possuindo, igualmente, planos de formação e actualização profissional dos seus trabalhadores (formação protocolada com a entidade pública competente na matéria), a formação para o sector é deixada à responsabilidade do trabalhador que, para a sua actualização e qualificação profissional, tem de recorrer à entidade pública de formação profissional para os sectores de actividades marítimas — a Escola de Pesca e Marinha do Comércio ou a iniciativas esporádicas.

(25) Entre as quais se podem citar a título de exemplo a convenção da IMO (International Maritime Organization) sobre normas de certificação e serviço de quarto a bordo — STCW/95, as directivas comunitárias sobre as normas mínimas de formação de pessoal marítimo, de certificação de pessoal para o exercício de actividade profissional em navios de navegação interior, convenções da OIT relativas ao trabalho a bordo, etc.



cas levadas a cabo pelas organizações sindicais com interesses no sector que, sob o patrocínio daquela escola pública, tentam colmatar algumas falhas na oferta formativa existente.

Não se conhece formação específica (da responsabilidade directa das empresas) desenvolvida para a área da organização do transporte.

#### 2.4.2. Empresas Estudo de Caso

O afirmado no ponto anterior (2.4.1) é de aplicação directa às empresas estudo de caso.

Assim, na empresa A, como referido, esta função apresenta-se devidamente estruturada e desenvolvida, existindo políticas específicas de recrutamento e critérios de selecção de profissionais, recorrendo-se frequentemente a apoio externo, mediante a contractualização pormenorizada de critérios, pré-requisitos e objectivos, para a selecção e avaliação de profissionais e execução das necessidades de formação internamente identificadas.

Na empresa B, a gestão de recursos humanos, embora semi-departamentalizada, funciona muito próximo da administração. Nota-se aqui uma influência muito forte das estruturas sindicais na definição das políticas de recrutamento e selecção dos profissionais. Imperando o espírito associado ao Regulamento de Inscrição Marítima (enquanto instrumento regulador do trabalho marítimo). A formação profissional é um pouco descurada dando-se preferência, no recrutamento, aos profissionais já qualificados e, no campo da reciclagem e aperfeiçoamento profissional, nota-se uma certa apatia deixando-se à vontade e iniciativa pessoal do profissional esta questão. No campo da organização do transporte, o recrutamento faz-se preferencialmente na empresa através do recurso a profissionais de grande experiência oriundos, normalmente, da área da operação.

#### 2.5. Agrupamentos Estratégicos

A natureza e condições específicas de que se reveste a exploração do transporte fluvial de passageiros, cujos elementos mais significativos podem ser resumidos da seguinte forma:

- Dispersão geográfica dos operadores em função dos espelhos de água restritores da mobilidade e operacionalidade doutros modos de transporte;
- Exercício da actividade sujeito a licenciamento específico por linha de tráfego e em regime de concessão exclusiva sujeita ou não a concurso, pelas autoridades portuárias ou administradoras do espaço marítimo;

- Especialização das empresas por espaço geográfico/espelho de água, através da necessidade de recorrerem à exploração e darem resposta às necessidades particulares de nichos específicos do mercado de transporte e de mobilidade de populações muito individualizadas;
- Forte concorrência por parte doutros modos de transportes de passageiros, nomeadamente o rodoviário nas suas versões TC e TI.

Estas características determinam a não elaboração ou inexistência de agrupamentos estratégicos, pelo que não se incluiu qualquer análise deste item.

### 3. Análise Prospectiva

Baseando-nos no exercício de cenarização<sup>(26)</sup> executado para o conjunto dos transportes urbano/suburbano de mercadorias/passageiros, no qual melhor se enquadra o Sector Fluvial de Passageiros considerado nas suas duas vertentes — transporte fluvial de passageiros urbano/suburbano e marítimo-turística, tentaremos analisar as possíveis necessidades de competências e antecipar as consequentes pistas de reorientação da formação, segundo três linhas hipotéticas de evolução, tendo sempre presente que, a realidade a médio longo prazo, dependendo de múltiplos factores, certamente, poderá vir a revelar-se uma mistura dos cenários ora apontados.

O exercício que iremos fazer, estrutura-se de acordo com os seguintes factores de enquadramento:

- Estrutura de actividades nas áreas metropolitanas;
- Organização territorial do espaço metropolitano;
- Forma dominante da organização do comércio e serviços;
- Grau de inovação tecnológica nos modos de transporte;
- Forma dominante de intervenção do Estado e políticas de gestão da procura;
- Disponibilidades financeiras do Estado para o investimento público.

Para além das incertezas e variáveis de cenário que intrinsecamente lhe estão associadas, defronta-se ainda, no curto prazo, e porque estamos a lidar com profissões fortemente regulamentadas, com as condicionantes que lhe poderão vir a ser introduzidas pelo novo Regulamento de Inscrição Marítima que actualmente se encontra em adiantada fase de reformulação. Isto porque, o grau de inovação ou conservadorismo que vier a ser introduzido neste docu-

.....

(26) O conjunto dos 3 exercícios de cenarização desenvolvidos para o sector transportes encontra-se em Anexo 1.



mento normalizador/regulamentador da actividade profissional dos marítimos em geral (e do tráfego local no particular), não só condicionará como poderá mesmo restringir tanto o relacionamento dos parceiros sociais entre si, como a própria forma de actuação e evolução de cada um dos parceiros sociais de “per si”.

### 3.1. Cenário Ouro

Este cenário é caracterizado por uma *evolução favorável* de todos os elementos que constituem as três forças motrizes consideradas (Mercados/Serviços, Tecnologias e Organização):

- Redução da importância dos transportes associados aos movimentos pendulares, em consequência da reorganização funcional/espacial das áreas metropolitanas e da utilização maciça de telecomunicações avançadas para repartir e segmentar funcionalmente o terciário “informacional”;
- Redução significativa do transporte individual, como resultado da nova organização das áreas metropolitanas e da alteração funcional do terciário;
- Combinação do modo fluvial com transportes públicos de utilização individual, sob a forma de frotas de aluguer de novos veículos do tipo “city car” não poluentes e de fácil arrumação;
- Peso dominante do transporte colectivo em sítio certo;
- Sistema de transporte colectivo privatizado, com recurso à contratualização para desincentivar o uso do transporte individual;
- Fortes restrições à circulação automóvel convencional, em áreas muito alargadas do perímetro urbano e de interesse turístico;
- Intermodalidade combinando as formas de transporte ferroviário suburbano e transporte fluvial com metro e transporte rodoviário, com apoio a estacionamento preparado para o efeito e o recurso crescente a um sistema tarifário integrado e automático (bilhética);
- Integração das actividades de lazer e roteiros turísticos em zonas aquáticas, em pacotes turísticos mais amplos.

Nestas condições, os operadores ver-se-ão na necessidade de efectuarem investimentos nos vectores tecnológico e organizacional que, necessariamente, se repercutirão no campo das qualificações profissionais, determinando o aparecimento de novas necessidades de formação, mesmo que tal implique que o mercado de trabalho venha a redimensionar-se em sentido desfavorável em termos de dimensão.

### 3.2. Cenário Bronze

Este cenário é caracterizado por uma *evolução tradicional* dos Mercados/Serviços e Tecnologia e por

uma evolução mais positiva da força motriz Organização;

- Grande importância dos transportes associados aos movimentos pendulares, em consequência da organização espacial das áreas metropolitanas e da fraca utilização das telecomunicações avançadas para repartir e segmentar funcionalmente as actividades do terciário “informacional” dominantes;
- Grande peso relativo do transporte individual nas deslocações pendulares diárias;
- Predominância do modo de transporte rodoviário, com o transporte fluvial urbano utilizado pelas camadas de mais fracos rendimentos;
- Tentativa de racionalizar a circulação rodoviária no centro das cidades com recurso a investimentos em intermodalidade (nomeadamente entre transportes fluviais e metro), estacionamento — *park and ride*, e em apoios telemáticos à condução;
- Implementação de sistemas de metro nos grandes aglomerados urbanos, nomeadamente metros ligeiros;
- Sistema de transporte colectivo privatizado, com recurso à contratualização para desincentivar o uso do transporte individual;
- Fortes restrições à circulação automóvel convencional, em áreas muito alargadas do perímetro urbano e de interesse turístico;
- Intermodalidade combinando o transporte ferroviário suburbano e o transporte fluvial com metro e transporte rodoviário, com apoio a estacionamento preparado para o efeito e o recurso crescente a um sistema de tarifário integrado e automático (bilhética);
- Criação e desenvolvimento de roteiros turísticos e actividades de lazer nas zonas aquáticas vocacionadas para o aproveitamento das potencialidades turísticas, tanto das águas interiores como das costeiras.

Em princípio, embora não reduza, ou mesmo elimine, a apetência para a transferência modal da preferência dos passageiros para outros modos de transporte este cenário poderá permitir que os operadores encarem mais ponderadamente as questões relacionadas com o investimento na melhoria da qualidade do serviço prestado.

Não sendo expectável que o mercado de trabalho venha a alargar-se de forma significativa em quantidade, podendo até, vir a verificar-se uma certa contracção na sua dimensão, haverá concerteza, necessidade de se proceder a pequenos reajustamentos no campo das qualificações profissionais, podendo assistir-se, ou não, à transformação do emprego, de forma a garantir a melhoria da qualidade da prestação dos serviços, assim como de se proceder à re-qualificação profissional de alguns dos profissionais actualmente em actividade.





### 3.3. Cenário Latão

Este cenário é caracterizado por uma evolução *“tradicional”* de todos os elementos que caracterizam as três forças motrizes consideradas (Mercados/Serviços, Tecnologias e Organização):

- Grande importância dos transportes associados aos movimentos pendulares, em consequência da organização espacial das áreas metropolitanas e da fraca utilização das telecomunicações avançadas para repartir e segmentar funcionalmente as actividades do terciário *“informacional”* dominantes;
- Grande peso do transporte individual nas deslocações pendulares diárias;
- Predominância do modo de transporte rodoviário, com o transporte fluvial urbano utilizado pelas camadas de mais fracos rendimentos;
- Tentativa de racionalizar a circulação rodoviária no centro das cidades com recurso a investimentos em intermodalidade (nomeadamente entre transportes fluviais e metro), estacionamento e em apoios telemáticos à condução;
- Implementação de sistemas de metro nos grandes aglomerados urbanos e suburbanos, nomeadamente metros ligeiros, fomentando a intermodalidade de passageiros;
- Exploração do transporte colectivo com forte intervenção de empresas municipais de transporte público

rodoviário e articulação multimodal insuficiente com os modos pesados;

- Limitações à circulação automóvel convencional apenas nos centros históricos das cidades;
- Desenvolvimento de roteiros turísticos e actividades de lazer nas zonas aquáticas condicionada pela procura.

Este cenário implicará a manutenção do *“status quo”* existente no desenvolvimento do transporte fluvial de passageiros, com a consequente manutenção da tendência de transferência modal da preferência dos passageiros para outros modos de transporte, menos penalizantes em termos de número de interfaces, tempo de deslocação e conforto individual durante a deslocação, logo também, fraca apetência dos operadores para o investimento, quer na melhoria da qualidade do serviço prestado, quer na promoção da melhoria das condições sócio-profissionais dos trabalhadores, pelo menos, nas linhas com menor volume de tráfego.

Não será pois crível que o mercado de trabalho venha a alargar-se de forma significativa quer em quantidade como em qualidade, nem que as necessidades de formação venham a conhecer uma evolução positiva. Antes pelo contrário, manter-se-á a tendência para a simplificação dos processos de acesso às profissões e qualificação profissional, assim como a de redução do efectivo de algumas profissões.



### III

## **Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências Profissionais**



elo anteriormente exposto, se depreende que este é um sector onde os empregos directamente ou indirectamente relacionadas com a operação do transporte (mestres, marinheiros e motoristas), assumem um forte predomínio.

Verifica-se ainda que as actividades relacionadas com a organização, comercialização, gestão de infra-estruturas e a manutenção dos equipamentos de transporte, normalmente estão atribuídas, nas maiores empresas deste sector (quando não estão externalizadas), a empregos não específicas deste sector (na maioria dos casos, nem sequer específicas do sector dos transportes). Assim, é frequente encontrar estas actividades sob a supervi-

são e responsabilidade directa da administração de topo da empresa ou, como no caso da comercialização do transporte, na dependência dos serviços administrativos ou outros não especificamente relacionados com o transporte. Esta afirmação é tanto mais verdadeira quanto a empresa se aproxima do tipo familiar e daquilo que é definido como pequena empresa, em que a figura do administrador (proprietário) assume a centralização da gestão da empresa em todas as suas vertentes (incluindo, por vezes, até a operação do transporte).

Atendendo ainda às condições de funcionamento do mercado (regime de concessão de linhas de tráfego exclusivas a um único operador; limitado a nichos geográficos com elevado grau de particularismo; sujeito a forte concorrência de outros modos de transporte, em especial do modo rodoviário, quer nas suas ver-



tentes TC quer TI; sujeito a forte recessão à medida que as acessibilidades rodo/ferroviárias melhoram; etc.), não se prevê evolução significativa no tecido empresarial existente, quer em número, quer em dimensão.

Na generalidade, os investimentos previsíveis situar-se-ão no âmbito da renovação de frotas (substituição de unidades obsoletas que alcançaram os limites de exploração) e melhoria da qualidade dos terminais. É ainda previsível que, no campo da renovação da frota, esta se vá fazendo à custa do número de embarcações existentes e do número e tipo de profissionais necessários para as operar, i.e., através da introdução de unidades com maior capacidade de transporte e mais automatizadas, o que implicará necessariamente, não só a redução do número de embarcações como o número e variedade de postos de trabalho disponíveis.

## 1. Dinâmica dos Empregos: Principais Transformações em Curso

Sistematizando as conclusões anteriormente alcançadas, relativamente às tendências de evolução do sector, com particular ênfase no que se refere aos factores considerados — mercados e produtos, tecnológicos e organizacionais — cujo reflexo, determinará o futuro desenvolvimento qualitativo das profissões, atendendo também ao estado actual do mercado de emprego:

- Progressivo envelhecimento da estrutura do emprego;
- Fraquíssima atractividade deste sector ao emprego jovem;
- Forte componente da mão-de-obra semi-qualificada;
- Baixo nível de escolaridade;
- Forte condicionamento da regulamentação incidente no sector, no funcionamento do mercado de emprego.

### MERCADOS E PRODUTOS

A relação entre as empresas e os seus mercados e produtos pode traduzir-se como se segue:

- Empresas cuja actividade é dirigida para a exploração de nichos bastante particularizados e muito específicos de mercado;
- Na sua maioria, sujeitos a fortes constrangimentos decorrentes da necessidade de satisfação das obrigações de serviço público;
- Mercados de dimensão bastante reduzida, não permitindo a acumulação de mais valias suficientes para a criação de massa crítica, indutora de saltos qualitativos/quantitativos no desenvolvimento da actividade;

- Mercados em recessão e sujeitos a forte concorrência externa por parte de outros modos de transporte cuja capacidade de satisfação das necessidades dos clientes do transporte de passageiros é muito superior;
- Quase inexistência de potenciais novos mercados (novas linhas de transporte de passageiros);
- Dificil acesso ao mercado de novos operadores devido à forma de exploração das linhas de fluxo de passageiros, adoptada pela administração, ser em regime de concessão exclusiva;
- Grau de intensidade requerido ao investimento no sector, principalmente no que se refere ao investimento em novas unidades de transporte (embarcações) e na construção/manutenção de terminais.

### TECNOLÓGICOS

No campo dos factores tecnológicos, as perspectivas e limitações existentes são as seguintes:

- Existência de fortes limitações ao desenvolvimento tecnológico das unidades de transporte, impostas pelas características intrínsecas do meio físico onde operam (morfologia das bacias hidrográficas), principalmente no que respeita à dimensão das embarcações, sua velocidade de trânsito, capacidade e até, nalguns casos, frequência de prestação do serviço;
- Maior automatização das unidades de transporte, principalmente ao nível da condução dos sistemas propulsores e auxiliares;
- Maior fiabilidade dos sistemas de posicionamento e de comunicações das embarcações;
- Introdução de sistemas de gestão de terminais mais eficazes.

### ORGANIZACIONAIS

No referente aos factores organizacionais importa salientar o seguinte:

- Predomínio das empresas de pequena dimensão, de forte componente familiar, cuja gestão apresenta fraco nível de profissionalismo;
- Predominância dos tipos de organização funcional: estruturas simples e reduzidos níveis hierárquicos na maioria das empresas; estrutura funcional mais desenvolvida nas empresas de maior dimensão, com uma maior diferenciação de funções, principalmente ao nível das actividades administrativa/comercial;
- Sistemas de gestão e decisoriais fortemente centralizadores, ao nível da gestão de topo das empresas;
- Ao nível da operação do transporte, forte segmentação entre as actividades de condução (propriamente dita) das unidades de transporte e condução/manutenção dos equipamentos propulsores das mesmas unidades;



- Função manutenção das unidades de transporte normalmente externalizada até porque sujeita à necessidade de ser “validada” por entidades externas (Sociedades Classificadoras) a fim de dar resposta não só aos normativos específicos incidentes sobre a qualidade/operacionalidade das embarcações, como também, às exigências das seguradoras;
- Adopção pela generalidade das empresas de modelos de organização tendencialmente uniformes, i.e., o mesmo, para todos os tipos de navios, e sujeitos a forte influência externa (regime de fixação das tripulações mínimas de segurança);
- Organização profissional sujeita a regime de carreiras fechadas com promoções lineares, eivadas da influência dos modelos *tayloristas* de organização do trabalho e requerendo do trabalhador um baixo grau de participação nos processos de tomada de decisões.

Verifica-se então que, no respeitante à dinâmica das profissões e dos empregos, não é expectável a ocorrência de alterações significativas tanto no volume de emprego como na composição e qualidade do emprego, quando perspectivado o sector no seu conjunto. No entanto, quando tomado nos seus aspectos particulares, em função da forma de funcionamento do nicho de mercado específico e das condições de desenvolvimento da actividade nas diversas bacias hidrográficas, detectam-se algumas tendências de evolução, as quais poderão indicar alguns empregos em emergência, outros em transformação e ainda alguns em recessão.

### 1.1. Empregos em Emergência

#### ÁREA DA ORGANIZAÇÃO DO TRANSPORTE

- Coordenador de Tráfego Fluvial

#### 1.1.1. Área da Organização do Transporte

##### • Coordenador de Tráfego Fluvial

No que se refere aos empregos em emergência, o caso mais significativo verifica-se no rio Tejo, onde nos últimos dois anos, dada a intensidade do tráfego de embarcações dedicadas ao transporte fluvial de passageiros, à dimensão da frota da empresa que sentiu a necessidade de criar este novo profissional (empresa estudo de caso A), ao número de linhas de tráfego que aquela empresa explora e ao volume de tráfego gerado pelas restantes actividades económicas que actuam no Porto de Lisboa, apareceu uma nova figura profissional vocacionada essencialmente para o controlo e gestão de tráfego de embarcações e passageiros — o Coordenador de Tráfego Fluvial.

No entanto, dificilmente este tipo de profissional, enquadrável no âmbito dos quadros médios/superiores, terá oportunidade de desenvolver a sua actividade noutra bacia hidrográfica. Principalmente devido à dimensão dos restantes nichos de mercado e à grandeza e características próprias dos tráfegos gerais existentes nos espelhos de água em causa, e ainda porque, com a introdução, prevista para o curto prazo (note-se que alguns já se encontram em funcionamento pelo menos a título experimental), dos sistemas de controlo de tráfego operados pelas administrações/juntas portuárias, este emprego não tem razão de existir fora do âmbito do rio Tejo.

#### Necessidades de Competências

##### Área da Organização do Transporte

- Pesquisar, seleccionar, analisar e processar informação sobre volumes, intensidades e densidades de tráfego;
- Coordenar todos os elementos necessários à correcta gestão do tráfego fluvial e de terminais;
- Estabelecer e acordar com outros departamentos, planos de afectação de embarcações, pessoal, períodos de imobilização de equipamentos, horários de serviço, etc., necessários à correcta exploração das linhas de tráfego de passageiros;
- Conhecimento das normas e regulamentação em vigor correlacionadas com a operação, condução e exploração de navios/embarcações;
- Conhecimento das novas tecnologias e predisposição para a adopção de novos métodos de trabalho, decorrentes da intensificação da sua utilização;
- Facilidade de comunicação verbal (oral e escrita), nomeadamente, na língua inglesa;
- Elevado sentido de responsabilidade, competência e profissionalismo;
- Inventariar, propor soluções e desenvolver acções correctivas, consideradas necessárias.

### 1.2. Empregos em Recessão e/ou Transformação

#### ÁREA DA OPERAÇÃO DOS TRANSPORTES

- Mestre
- Marinheiro
- Motorista
- Mestre/Mecânico

Analisando o passado recente de evolução de cada uma delas no contexto sócio-económico onde se enquadram, tanto na perspectiva do sistema de transportes marítimo e fluvial em geral, como no caso par-



ricular do sector do transporte fluvial de passageiros (que constitui o objecto deste trabalho, pelo que nele nos basearemos para efeitos deste estudo), verifica-se que as profissões de marinheiro e de motorista, no caso das embarcações de propulsão dita clássica, são nitidamente aquelas que apresentam maiores probabilidades de regressão, devido essencialmente a factores de evolução tecnológica das unidades de transporte.

A cada vez maior automatização de algumas tarefas inerentes à condução e manobra das embarcações e dos sistemas propulsores e auxiliares das mesmas, com a consequente deslocalização dos locais de comando e controlo dos sistemas para a ponte de comando da embarcação, associada ao reduzido afastamento da linha de costa (isto é, ao reduzido tempo necessário para a obtenção de auxílio externo, em caso de acidente/avaria), esvaziam cada vez mais de sentido a existência destes tipos de profissionais.

### 1.2.1. Área da Operação dos Transportes

#### i) Caracterização da Situação Actual

A área da operação do transporte compreende fundamentalmente, oito grandes áreas de actividade, que são traduzíveis em competências específicas acumuláveis no mesmo profissional ou em profissionais diferentes, a saber:

- a) Representação do armador e dos interessados na viagem (expedição marítima);
- b) Gestão da embarcação e coordenação do trabalho a bordo;
- c) Segurança da navegação;
- d) Comunicações navio/navio e navio/terra;
- e) Condução e manobra da embarcação (propriamente dita);
- f) Condução dos sistemas propulsores, mecânicos e auxiliares da embarcação;
- g) Assistência aos passageiros;
- h) Prevenção de acidentes, execução de planos de contingência, actuação em condições de emergência e primeiros socorros a acidentados.

Actualmente, as áreas a), b), c) e e) constituem actividades exclusivas dos empregos designados por Mestre Costeiro e Mestre do Tráfego Local. A diferenciação entre estes empregos verifica-se ao nível da autonomia traduzida em termos de área geográfica onde pode operar e do tipo de embarcação, definida em função da actividade para a qual se encontra licenciada.

A área f) está atribuída ao emprego de Motorista Prático (incluindo o ajudante de motorista) fazendo-se a diferenciação entre as várias categorias

(1ª, 2ª, 3ª e ajudante) através da autonomia expressa em termos de potência da instalação que pode conduzir.

A área h) constitui uma actividade comum a todo o profissional que exerce a sua função a bordo de uma embarcação, qualquer que seja o seu tipo, no entanto, as categorias hierarquicamente mais elevadas a bordo têm responsabilidades acrescidas ao nível tanto do planeamento como na chefia e coordenação de actividades e grupos.

A área g) é da responsabilidade das profissões ditas do convés, i.e., mestres e marinheiros.

Estes últimos (marinheiros), no tráfego local, e em particular no transporte fluvial de passageiros, são normalmente trabalhadores do tipo indiferenciado, cujo nível de responsabilidade é praticamente inexistente, e que exercem algumas tarefas relacionadas com as áreas de actividade c), e), g) e h) sempre sob a orientação e supervisão dos mestres.

Por último a área b), é da responsabilidade do Mestre no exercício das funções de comando da embarcação e, no caso particular da coordenação de equipas de trabalho (quando aplicável), e sempre sob a orientação daquele (comandante da embarcação), das chefias intermédias a bordo, isto é, motorista em funções de chefia da instalação propulsora e/ou contramestre no caso dos profissionais da secção do convés.

Identificam-se, presentemente, na área de operação do transporte, os seguintes empregos:

- **Mestre** — no qual se incluem os Mestres Costeiros, os Mestres do Tráfego Local e os Contramestres;
- **Marinheiro** — que compreende o Marinheiro de 1ª Classe, o Marinheiro do Tráfego Local, o Marinheiro de 2ª Classe e o Marinheiro de 2ª Classe Restrito ao Tráfego Local;
- **Motorista Prático** — que inclui o Motorista Prático de 1ª Classe, o Motorista Prático de 2ª Classe, o Motorista Prático de 3ª Classe e o Ajudante de Motorista.

Paradoxalmente, estes empregos (os referidos no ponto anterior), quando observados doutro ângulo, são também as que se podem considerar em transformação, por força da evolução tecnológica.

Isto porque, no caso particular do rio Tejo e do emprego de Motorista, com a recente introdução dos novos tipos de embarcações rápidas (*catamarans*), a forte concentração, na ponte de comando das embarcações, dos comandos e controlos dos vários sistemas das embarcações e a redução do tempo disponível para resposta em situações críticas (manobra, situações de emergência), impõem a existência de pessoal especializado na ponte (nas áreas da electricidade, electrónica e mecânica), que esteja em condições de auxiliar o Mestre, no de-



sempenho das suas funções de comando e condução do navio.

No caso do Marinheiro, nas embarcações ditas de propulsão clássica, pelas mesmas razões de ordem tecnológica, o seu papel na condução e manobra da embarcação ficou reduzido a expressões extremamente simples em termos funcionais (o que actualmente constitui um dos factores da fraca atractividade da profissão), pelo que há cada vez maior tendência para que este tipo de profissional venha também a adquirir algumas competências anteriormente adstritas à profissão de Motorista (mais concretamente à de Ajudante de Motorista) transformando-se naquilo que se convencionou apelidar de Marinheiro Motorista.

No caso dos *catamarans* (tanto no rio Tejo como na Madeira), a sofisticação do equipamento, relega o papel deste profissional — Marinheiro — quase exclusivamente para o da assistência aos passageiros e da segurança em caso de acidente, esvaziando a maioria das funções inerentes tanto à condução como à manobra.

Dependendo da dimensão da embarcação e da potência instalada, poderá dizer-se que, no caso das embarcações de menor dimensão (até, no máximo, 35 TAB e 150 KW), também a profissão de Mestre do Tráfego Local tem tendência a se transformar na de Mestre-Motorista ou Mestre-Mecânico, através da introdução de uma certa polivalência funcional, dado que embarcações com estas características, muitas vezes podem dispensar o profissional da área de máquinas, desde que o Mestre prove possuir competências na área da mecânica. Até porque a redução de um membro da tripulação, devido à pequena dimensão da embarcação, apresenta significativas vantagens competitivas tanto ao nível comercial, pelo incremento da capacidade de transporte de passageiros, como na redução dos custos de exploração.

A procura de soluções que permitam satisfazer as expectativas expressas pelo conjunto de entidades que foram objecto de consulta e/ou estudo de caso para a elaboração deste trabalho (empresas, associações empresariais e profissionais, etc.), tentando corresponder às necessidades actuais e futuras do sector, identificadas e observadas através das conclusões retiradas no capítulo anterior, passa necessariamente pela introdução dos conceitos de poli e multi-valência nos conteúdos das profissões de Mestre, Marinheiro e de Motorista e pelo alargamento e enriquecimento das respectivas competências profissionais. Isto é passível de ser feito através da manutenção de alguns dos actuais empregos (Mestre e Motorista), reconversão doutros existentes (Marinheiro e Ajudante de Motorista), e criação de novas figuras (Mestre/Mecânico) (ver Ponto 3 — Dos empregos actuais aos empregos alvo).

Assim, considera-se que o emprego de Mestre mantém a sua actualidade, não sendo premente a introdução de alterações significativas ao nível das competências exigidas para o seu exercício.

Também o Marinheiro deverá manter-se sem alterações significativas, dadas as características de evolução da frota.

Quanto ao Motorista há que alargar as suas actuais competências à área da condução e manutenção de sistemas eléctricos e electrónicos.

A reconversão das profissões de Marinheiro e Ajudante de Motorista passa necessariamente pela criação de um novo tipo de profissional — Marinheiro Motorista, que integre as valências/competências de ambos, criando-se assim um profissional mais polivalente, com um perfil mais enriquecido logo, também mais atractivo principalmente aos jovens. Este novo tipo de profissional deverá ser incluído num perfil profissional mais amplo — o de Mestre/Mecânico, onde o Marinheiro Motorista constituirá a forma de acesso à profissão e o Mestre/Mecânico assumirá a forma profissionalmente mais madura e evoluída, logo com competências requerendo níveis de maior autonomia e responsabilidade. Este emprego embora apresente potencialidades interessantes, dada a complexidade das tarefas inerentes ao comando de uma embarcação, só será válida para embarcações de pequeno porte e potência (exemplo até 35 GT e 250 KW), pois para embarcações de maior dimensão, a fusão num único profissional das competências e tarefas correspondentes ao Mestre e ao Motorista, apresenta sérios problemas ao nível da manutenção das condições de segurança do transporte.

### **Necessidades de Competências** **Área de Operação do Transporte**

#### **Mestre**

- Assumir a representação do armador, perante as autoridades e outros interessados na expedição marítima, ao seu nível específico de responsabilidade;
- Coordenar a gestão corrente da embarcação e os recursos humanos ao seu dispor a bordo, organizar o trabalho a bordo e garantir a aplicação das normas de higiene e segurança no trabalho;
- Garantir o cumprimento das normas e regulamentos a que a embarcação, a tripulação, os passageiros e a carga estão obrigados;
- Controlar as operações de manuseamento de carga, reboque, trabalhos portuários e/ou pas-



sageiros, implícitas à exploração comercial da embarcação;

- Assegurar a operação da embarcação em condições de segurança, tanto para as vidas humanas, como para os bens, como ainda para o meio ambiente;
- Controlar, dirigir e executar as tarefas inerentes à condução, manobra e governo da embarcação;
- Actuar de acordo com as instruções do armador;
- Capacidade e motivação para desenvolver trabalho em equipa;
- Conhecimentos da língua inglesa.

#### **Marinheiro**

#### **Motorista**

#### **Mestre/Mecânico**

De acordo com as especificidades das unidades funcionais onde se integram (convés e/ou máquina), e ainda, tendo em atenção o nível específico de responsabilidade passível de ser assumido por cada um dos empregos considerados, no desempenho de funções específicas, reporta-se a seguinte listagem de competências:

- Capacidade para trabalhar em equipa;
- Executar tarefas várias inerentes à condução, manobra, manutenção, limpeza e conservação de equipamentos, estruturas metálicas, de madeira ou outros materiais compósitos, máquinas, sistemas e instalações mecânicas, eléctricas, pneumáticas, óleo-hidráulicas, etc.;
- Executar tarefas várias inerentes às operações correlacionadas com a exploração comercial da embarcação (carga e descarga de mercadorias, embarque e desembarque de passageiros, reboque, trabalhos portuários, etc.), com a operacionalidade da embarcação (lastro, deslastro, embarque de combustível, aprestamento, etc.), e com a normal e regular assistência aos passageiros durante a viagem;
- Capacidade de adaptação à mudança (quer em termos funcionais quer em termos de adaptabilidade a novas tecnologias, com especial relevo para as de informação);
- Conhecimentos de língua inglesa.

## **2. Repercussões dos Cenários sobre os Empregos, as Qualificações e as Competências**

### **2.1. Cenários e Repercussões no Emprego e nas Competências**

A evolução do emprego e também, em certa medida, das necessidades de competências, no sector fluvial de passageiros, dependerá do contexto de evolução da actividade económica que dependendo de múltiplos factores, irá certamente, revelar-se uma mistura das hipóteses levantadas ao longo deste estudo. No entanto, e porque não podemos prever o futuro mas sim apontar tendências de evolução, baseando-nos nas hipóteses estabelecidas, podemos, desde já, inferir algumas das consequências mais importantes de cada cenário no emprego e nas competências, que nos permitirão delinear orientações da política de formação. A análise prospectiva que se apresenta, baseada nos factores de enquadramento, incerteza e variáveis de cenários atrás referidos, pode ainda vir a ser seriamente subvertida (ou, no mínimo, afectada), pelo que vier a ser definido pelo novo enquadramento<sup>(27)</sup> do exercício da actividade profissional dos marítimos. Nomeadamente, através do que se refere aos requisitos mínimos de escolaridade, formação e certificação para acesso à profissão, progressão na carreira dos marítimos e às regras de fixação da composição (em número e qualidade) das lotações mínimas de segurança das embarcações. As principais conclusões a retirar são que:

- Não é previsível, em qualquer dos cenários, que neste sector venha a ocorrer um incremento significativo do volume de emprego em termos globais, podendo, no caso dos cenários latão e bronze, acontecer uma contracção, mais ou menos importante, na dimensão do mercado de emprego;
- É praticamente um dado adquirido que as profissões relacionadas com a área da condução, manutenção e operação dos sistemas mecânicos e propulsores dos navios/embarcações, conhecerão um processo de retracção mais ou menos significativo, dependente do maior ou menor "optimismo" do cenário considerado e dependente ainda, do que vier a ser estabelecido para a nova regulamentação incidente sobre as lotações dos navios e profissões marítimas (RIM<sup>(28)</sup>);
- A evolução tecnológica, a necessidade de racionalização do trabalho a bordo e a redução da dimensão das tripulações mínimas de segurança implicarão um incremento na polivalência dos profissionais, principalmente ao nível das profissões menos qualificadas.

(27) Este novo enquadramento está em fase final de discussão prévia.

(28) Regulamento de Inscrição Marítima.



### QUADRO 3.1

Repercussões Plausíveis do CENÁRIO OURO no Volume e na Qualidade de Emprego e nas Competências

| Repercussões Plausíveis no Volume e na Qualidade de Emprego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidade do volume do emprego, principalmente ao nível das profissões mais qualificadas, directamente relacionadas com a condução dos navios /embarcações.</li><li>• Redução significativa do volume do emprego nas profissões directamente relacionadas com a condução dos sistemas mecânicos e propulsores.</li><li>• Estabilidade, ou pequena redução, do volume de emprego nas profissões menos qualificadas.</li><li>• Melhoria das condições de exercício da profissão a bordo (melhoria da remuneração do trabalho, progressão mais rápida na carreira, exercício da actividade em postos de trabalho mais confortáveis e ergonomicamente mais ajustados, etc.).</li><li>• Maior importância das profissões directamente relacionadas com o controlo e coordenação do tráfego fluvial.</li></ul>                                                   |
| Repercussões Plausíveis nas Competências                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Maior importância das competências relacionadas com a operação dos equipamentos de telecomunicações.</li><li>• Maior ênfase nas competências relacionadas com a operação e interpretação dos recursos electrónicos de ajuda à navegação e segurança da navegação.</li><li>• Maior grau de exigência nas competências inerentes à segurança de pessoas e bens no mar.</li><li>• Redução significativa da importância das competências relacionadas com a condução e manutenção de sistemas mecânicos e propulsores (tanto mais acentuadas quanto o incremento tecnológico dos navios).</li><li>• Emergência da necessidade de competência de operação e manutenção (de baixo nível) de equipamentos e sistemas eléctricos e electrónicos.</li><li>• Maior importância das competências relacionadas com o controlo e coordenação de tráfego fluvial.</li></ul> |

### QUADRO 3.2

Repercussões Plausíveis do CENÁRIO BRONZE no Volume e na Qualidade de Emprego e nas Competências

| Repercussões Plausíveis no Volume e na Qualidade de Emprego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Redução pouco significativa do volume do emprego, principalmente ao nível das profissões mais qualificadas, directamente relacionadas com a condução dos navios/embarcações.</li><li>• Redução significativa do volume do emprego nas profissões directamente relacionadas com a condução dos sistemas mecânicos e propulsores.</li><li>• Redução significativa do volume de emprego nas profissões menos qualificadas.</li><li>• Manutenção das condições de exercício da profissão a bordo, nomeadamente ao nível da remuneração do trabalho e das condições de progressão na carreira.</li><li>• Emergência, pouco significativa, das profissões directamente relacionadas com o controlo e coordenação do tráfego fluvial.</li></ul> |
| Repercussões Plausíveis nas Competências                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Maior importância das competências relacionadas com a operação dos equipamentos de telecomunicações.</li><li>• Maior ênfase nas competências relacionadas com a operação e interpretação dos recursos electrónicos de ajuda à navegação e segurança da navegação.</li><li>• Maior grau de exigência nas competências inerentes à segurança de pessoas e bens no mar.</li><li>• Redução significativa da importância das competências relacionadas com a condução e manutenção de sistemas mecânicos e propulsores.</li><li>• Emergência das competências relacionadas com o controlo e coordenação de tráfego fluvial.</li></ul>                                                                                                         |

### QUADRO 3.3

Repercussões Plausíveis do CENÁRIO LATÃO no Volume e na Qualidade de Emprego e nas Competências

| Repercussões Plausíveis no Volume e na Qualidade de Emprego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Redução do volume do emprego, principalmente ao nível das profissões mais qualificadas directamente relacionadas com a condução dos navios/embarcações.</li><li>• Redução significativa do volume do emprego nas profissões directamente relacionadas com a condução dos sistemas mecânicos e propulsores.</li><li>• Redução significativa do volume de emprego nas profissões menos qualificadas.</li><li>• Manutenção da tendência de redução das condições de exercício da profissão a bordo.</li><li>• Emergência, ocasional, de profissões relacionadas com o controlo e coordenação do tráfego fluvial.</li></ul> |

(continua)



### Repercussões Plausíveis nas Competências

- Importância das competências relacionadas com a operação dos equipamentos de telecomunicações.
- Maior ênfase nas competências relacionadas com a operação e interpretação dos recursos electrónicos de ajuda à navegação e segurança da navegação.
- Maior grau de exigência nas competências inerentes à segurança de pessoas e bens no mar.
- Redução significativa da importância das competências relacionadas com a condução e manutenção de sistemas mecânicos e propulsores.

### 3. Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais

A análise dos empregos actualmente existentes no tráfego local, com especial relevância no sector do transporte fluvial de passageiros, incidiu nos empregos de Mestre Costeiro, Mestre do Tráfego Local, Marinheiro do Tráfego Local, Marinheiro de 2ª Classe, Marinheiro Motorista, Motorista Prático de 1ª Classe, Motorista Prático de 2ª Classe, Motorista Prático de 3ª Classe e Ajudante de Motorista (Figura 3.1).

Estes empregos não podem ser considerados como específicos do sector fluvial de passageiros, uma vez que as três primeiras podem ser consideradas como comuns a todo o tráfego local e as restantes como comuns não só a este sector mas também aos restantes sectores da marinha mercante (comércio e pescas), prevendo-se que esta característica se manterá no futuro dado que, ao nível da necessidade de competências profissionais e do desempenho profissional a bordo, a diferenciação entre sectores de actividades, é considerada perfeitamente supérflua.

Esta característica a manter-se no futuro, dado que, ao nível da necessidade de competências profissionais e do desempenho profissional a bordo, a diferenciação entre sectores de actividades (longo curso, costeira, tráfego local, pescas, etc.), é considerada perfeitamente supérflua, leva a que faça mais sentido falar-se em perfis uniformes, com possibilidades de especialização por actividade, para as profissões inseridas naquilo a que o Regulamento de Inscrição Marítima apelida de “escalões da mestrança e marinhagem”.

Pois, ao nível das competências profissionais exigidas a estes profissionais, as componentes comuns são suficientemente abrangentes e uniformes ao longo da vida profissional do indivíduo, enquanto que ao nível das componentes específicas do campo de actividade, as exigências de especialização embora diferentes são modificáveis com relativa facilidade ao longo da vida profissional, até porque dependem em muito da dinâmica do mercado de trabalho e da necessidade do profissional ter de reconverter a sua actividade em função da disponibilidade de emprego.

Adoptando uma perspectiva optimista, principalmente no que se refere à evolução da regulamentação da actividade profissional no mar, e tendo por base as repercussões dos cenários de evolução considerados, a construção dos perfis profissionais partiu da agregação das

figuras profissionais estudadas em perfis considerados homogêneos em termos de competências, cuja esquematização se pode ver na Figura 3.1.

Como referido, o **Coordenador de Tráfego Fluvial** é um perfil em emergência, melhor dizendo é um novo emprego, que deriva da identificação de uma necessidade particular por parte duma empresa (empresa estudo de caso A).

A dinâmica deste emprego está pois directamente associada à dinâmica da empresa, pois como referido, dificilmente se perspectiva a aplicabilidade deste tipo de profissional noutra bacia hidrográfica que não o rio Tejo. Como profissional altamente qualificado que é, na condição da empresa se manter com o grau de dinamismo que actualmente revela, podemos dizer que o cenário ouro é aquele que melhor se lhe aplica. Isto é, constitui um emprego com fortes probabilidades de sobrevivência embora limitado ao âmbito exclusivo da empresa em causa e da bacia aquática considerada. Caso contrário, e em situações correspondentes aos cenários bronze e latão, existem algumas probabilidades deste emprego vir a extinguir-se podendo os profissionais, eventualmente, vir a ser integrados noutros perfis profissionais emergentes, enquadrados nos sectores do transporte marítimo ou da actividade portuária, ligados à operação dos sistemas de controlo de tráfego e sistemas de VTS.

O perfil profissional de **Mestre** tem como missão o governo e manobra de diversos tipos de embarcações fluvial e marítimas, com dimensões máximas determinadas, em águas interiores e de actuação restringida a áreas de navegação correspondentes às águas interiores ou costeiras.

O perfil de **Mestre**, como referido, é um perfil estável. As suas competências, em qualquer dos cenários considerados, manter-se-ão praticamente inalteráveis. A eventual evolução das suas competências, verificar-se-á essencialmente ao nível da introdução de novas tecnologias de informação, a bordo das embarcações que implicarão, fundamentalmente, a aquisição de conhecimentos ao nível da operação das mesmas e não a modificação profunda quer do conjunto de actividades desenvolvidas quer a modificação do nível de responsabilidade associado. O perfil profissional de Marinheiro tem como missão executar tarefas necessárias à condução, limpeza e conservação das embarcações fluviais, marítimas, navegação interior e costeira e actividades relacionadas com o transporte e conservação de mercadorias assim como as inerentes à assistência aos passageiros transportados a bordo.



**FIGURA 3.1**

Agregação das Figuras Profissionais e Construção dos Perfis Profissionais Específicos

| Áreas                                                                                            | Figuras Profissionais                                                                                                                                                                                                            | Perfis Profissionais                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Coordenação de Tráfego e Gestão de Terminais                                                     | Coordenador de Tráfego Fluvial                                                                                                                                                                                                   | Coordenador de Tráfego Fluvial              |
| Segurança da Navegação                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                  |                                             |
| Representação do Armador e Autoridade (responsabilidade da expedição marítima)                   | Mestre Costeiro<br>Mestre de Tráfego Local<br><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;">Marinheiro de 1.ª Classe<br/>Marinheiro de 2.ª Classe</div><br>Marinheiro Motorista | Mestre<br>Mestre/<br>Mecânico<br>Marinheiro |
| Gestão Emb./ Coordenação Trabalho                                                                |                                                                                                                                                                                                                                  |                                             |
| Condução e Manobra de Embarcações                                                                |                                                                                                                                                                                                                                  |                                             |
| Assistência em Viagem aos Passageiros                                                            |                                                                                                                                                                                                                                  |                                             |
| Prevenção de Acidentes, Actuação em Condições de Emergência e Execução de Planos de Contingência |                                                                                                                                                                                                                                  |                                             |
| Condução de Máquinas Propulsoras e Sistemas Auxiliares                                           | Motorista Prático de 1.ª, 2.ª e 3.ª Classes<br>Ajudante de Motorista                                                                                                                                                             | Motorista Marítimo                          |

**Notas:**

- O esquema anterior (Figura 3.1), pretende sintetizar o agrupamento das figuras profissionais actuais e a elaboração de perfis profissionais, conjugando-os simultaneamente, com as grandes áreas de actividade nas quais a sua função tem intervenção. Assim, a ordenação das áreas de actividade não seguiu a sequência lógica do processo produtivo, mas antes pretendeu indicar somente, quais as áreas de actividade de intervenção comuns às várias figuras e perfis profissionais.
- Também por razões exclusivamente ligadas à criação de condições de leitura fácil do esquema, se optou por dar um aspecto gráfico diferente à "caixa" correspondente ao Marinheiro Motorista, pois havendo um sobreposição de competências em algumas áreas de actividade entre esta figura profissional e a de Marinheiro tornar-se-ia difícil fazer a distinção entre elas.
- Por último na "caixa" correspondente às figuras profissionais de Marinheiros foi incluído o Marinheiro de 1ª Classe que, não sendo propriamente uma figura usual do sector fluvial de passageiros (nem do tráfego local) mas mais aplicável ao transporte marítimo, possui uma afinidade com as restantes figuras incluídas nesta "caixa", de tal forma grande que não poderia deixar de ser citado. Esta figura, em termos profissionais, não constitui mais que um "patamar" da carreira do Marinheiro na sua progressão para as categorias da mestrança (Mestres).

O **Marinheiro** é previsível que em qualquer dos cenários se constitua como um perfil em recessão, dado o fraco nível de qualificações exigido. No caso particular do cenário ouro, este perfil apresentará fortes tendências para se transformar, integrando-se no de Mestre/Mecânico através da reciclagem dos actuais profissionais de forma a integrá-los na profissão de Marinheiro/Motorista.

O **Motorista Marítimo** tem como missão regular, conduzir e reparar motores *diesel*, máquinas alternativas a vapor e outras de potências propulsora limitada, bem como aparelhagem auxiliar e eléctrica.

O **Motorista Marítimo**, sendo também um perfil em recessão em termos de volume de emprego, quando considerada a dimensão do mercado de emprego que tem disponível, deve ser considerado um perfil em transformação, pois a evolução tecnológica ao nível da opera-

ção e condução das instalações propulsoras e sistemas auxiliares dos navios, determina que os actuais e futuros profissionais adquiram novas competências, principalmente no âmbito dos sistemas eléctricos, electrónicos e do controlo remoto. Assim, no caso do cenário ouro, embora se preveja uma retracção do mercado de emprego também se prevê que este venha a ser mais exigente ao nível da qualificação profissional deste perfil. No caso dos cenários bronze e latão, o mais provável é que a previsível contracção do mercado de emprego não seja acompanhada da exigência de maiores qualificações mas antes da extinção de postos de trabalho.

O **Mestre/Mecânico** tem como missão o governo e a manobra de diverso tipos de embarcações fluviais, de pesca e de comércio em águas interiores e costeiras de arqueação limitada e a condução e repara-



**FIGURA 3.2**

*Perfis Profissionais em Estudo no Sector Fluvial*

|                      | Subsistema Operacional           |                                                                          | Subsistema de Gestão |                  |                     |            |                                      | Subsistema Institucional |
|----------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|---------------------|------------|--------------------------------------|--------------------------|
| Perfis Profissionais | Organização do Transporte        | Operação (Condução, Apoio em viagem e Manutenção de 1.ª linha)           | Comercial            | Infra-estruturas | Controlo de tráfego | Manutenção | Organização e Operação de Transporte | Gestão Estratégica       |
| PP Específicos       | • Coordenador de Tráfego Fluvial |                                                                          |                      |                  |                     |            |                                      |                          |
| PP Comuns            |                                  | • Mestre;<br>  Mestre Mecânico;<br>• Motorista Marítimo;<br>• Marinheiro |                      |                  |                     |            |                                      | Gestor de Transportes    |
| PP Transversais      |                                  |                                                                          |                      |                  |                     |            |                                      |                          |

ção de motores diesel, máquinas alternativas a vapor e outras de potência propulsora limitada, bem como aparelhagem auxiliar e eléctrica.

O **Mestre/Mecânico**, tendo sido por vezes considerado como emergente, é no fundo o resultado da transformação dos perfis de Marinheiro e de Motorista Prático. A necessidade de aumentar a rentabilidade das embarcações de pequeno porte, através da redução das suas tripulações mínimas de segurança e incremento da sua capacidade de transporte com fins comerciais, determina que as competências, antes dispersas por dois profissionais (Marinheiro e Motorista), sejam agregadas num só perfil, nascendo assim um “novo” profissional. A complexidade das tarefas inerentes ao exercício da actividade, por este novo profissional, impõe que este tenha de possuir uma maior qualificação de base que lhe permitirá assumir uma maior responsabilidade. Assim, prevê-se que este perfil, em qualquer dos cenários considerados, venha a evoluir no sentido positivo dependendo a tendência de evolução do cenário considerado (mais forte no cenário ouro, e menos forte no cenário latão) das restrições impostas pela regulamentação da actividade profissional no mar e pelo sistema de fixação das lotações de segurança das embarcações.

### 3.1. Perfis Profissionais e Competências

Do anteriormente referido se infere que em qualquer dos cenários, com maior ênfase para o cenário ouro, existem tendências prospectivas comuns, que se traduzirão por:

- As profissões menos qualificadas serão chamadas a demonstrar uma maior polivalência no desempenho da sua actividade entre as áreas de condução e manobra das embarcações e condução, manu-

tenção e operação de sistemas mecânicos, propulsores e auxiliares dos navios;

- Redução da importância do papel representado pelas profissões vocacionadas para a área da condução, manutenção e operação de sistemas mecânicos, propulsores e auxiliares dos navios;
- Será exigido cada vez mais, a todos os profissionais que desempenham as suas funções a bordo, um maior nível e número de competências, no campo da segurança das pessoas e bens no mar;
- O desenvolvimento tecnológico, as novas práticas de condução da navegação e a segurança da navegação, exigirá dos profissionais mais qualificados, directamente relacionados com a condução e operação dos navios, o reforço das competências relacionadas com a operação dos equipamentos de comunicações e de ajuda electrónica à navegação.

No particular, poder-se-á esperar que:

- Os mestres das embarcações/navios serão chamados a desenvolver capacidades e competências nas áreas relacionadas com as telecomunicações e operação de ajudas e sistemas electrónicos de navegação;
- No caso de embarcações de menor dimensão e capacidade poderá vir a ser-lhes exigido que possuam competências na área da condução de sistemas mecânicos, propulsores e auxiliares.

Considerando a prospectiva inerente aos cenários latão e bronze, especialmente se a nova regulamentação incidente sobre a actividade profissional no mar mantiver a sua característica conservadora, será previsível a manutenção do “status quo” existente, quer em termos de qualificações profissionais quer em termos de competências exigíveis.

O desenvolvimento do sistema de transportes urbano/suburbano na perspectiva do cenário ouro e, em menor grau, do bronze, determinarão, principalmente no rio Tejo e, hipoteticamente no Sado, o despon-  
tar de uma nova profissão específica deste sector, vo-  
cacionada para a coordenação do tráfego fluvial, com  
forte componente nas competências relacionadas com

o controlo de tráfego e assistência e encaminhamen-  
to dos passageiros.

O quadro seguinte pretende sintetizar, para os diver-  
sos perfis, o conjunto de competências-chave exigí-  
veis em função do cenário ouro. Para tal assinala-se  
com uma cruz as competências básicas exigíveis pelo  
cenário ouro (Quadro 3.4).

**QUADRO 3.4**

*Cenários, Perfis Profissionais e Competências-chave*

| Áreas                        | Competências-Chave                                                                                                                       | Perfis Profissionais |   |   |   |   |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|
|                              |                                                                                                                                          | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Gestão</b>                | Análise do contexto envolvente e planeamento estratégico                                                                                 |                      |   |   |   |   |
|                              | Adaptação e inovação tecnológica e organizacional                                                                                        | X                    | X |   |   |   |
|                              | Análise financeira                                                                                                                       |                      |   |   |   |   |
|                              | Gestão de recursos humanos                                                                                                               | X                    | X |   |   |   |
|                              | Análise e prospecção de novos mercados                                                                                                   |                      |   |   |   |   |
|                              | Domínio da língua inglesa                                                                                                                | X                    | X | X | X | X |
|                              | Implementação de política comercial activa                                                                                               |                      |   |   |   |   |
|                              | Garantia de resposta às necessidades dos clientes                                                                                        | X                    | X |   |   |   |
|                              | Identificação e resolução de problemas técnicos, humanos e organizacionais                                                               | X                    |   |   |   |   |
|                              | Cooperação inter-sectorial                                                                                                               | X                    | X |   |   |   |
| <b>Sociais e Relacionais</b> | Trabalho em equipa                                                                                                                       | X                    | X | X | X | X |
|                              | Capacidade de mediação entre pessoas                                                                                                     | X                    | X |   |   |   |
|                              | Negociação                                                                                                                               | X                    |   |   |   |   |
|                              | Capacidade de comunicação                                                                                                                | X                    | X | X | X | X |
|                              | Liderança e gestão de pessoas e conflitos                                                                                                | X                    | X | X | X |   |
|                              | Capacidade de decisão                                                                                                                    | X                    | X | X | X |   |
|                              | Delegação da tomada de decisão                                                                                                           |                      |   |   |   |   |
|                              | Predisposição para a aprendizagem e actualização                                                                                         | X                    | X | X | X | X |
|                              | Adaptabilidade à mudança                                                                                                                 | X                    | X | X | X | X |
|                              | Autonomia e responsabilidade                                                                                                             | X                    | X | X | X |   |
|                              | Capacidade de fazer face ao imprevisto                                                                                                   | X                    | X | X | X |   |
|                              | Análise crítica das situações                                                                                                            | X                    | X |   | X |   |
|                              | Cooperação interfuncional                                                                                                                | X                    | X | X | X |   |
|                              |                                                                                                                                          |                      |   |   |   |   |
|                              |                                                                                                                                          |                      |   |   |   |   |
| <b>Novas Tecnologias</b>     | Seleção e adaptação de novas tecnologias                                                                                                 | X                    |   |   |   |   |
|                              | Exploração das TI na organização e apoio à operação do transporte                                                                        | X                    |   |   |   |   |
|                              | Adaptação e exploração das novas tecnologias                                                                                             | X                    | X | X | X |   |
|                              | Adaptação dos modos operatórios às diversas inovações tecnológicas                                                                       | X                    | X | X | X |   |
| <b>Segurança e Qualidade</b> | Definição e implementação de políticas de segurança operacional e qualidade de serviço, ao nível da empresa e das unidades de transporte | X                    |   |   |   |   |
|                              | Transmissão de saberes - fazer e comportamentos adequados às questões de segurança operacional e qualidade de serviço                    | X                    | X | X | X |   |
|                              | Capacidade de aplicação, avaliação e controlo de segurança e qualidade dos serviços e respectivos processos                              | X                    | X | X | X |   |

**Nota:** Correspondência de perfis:

1 — Coordenador de Tráfego Fluvial    2 — Mestre    3 — Motorista marítimo    4 — Mestre/mecânico    5 — Marinheiro



0137  
2000

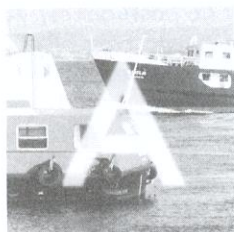




#### IV

### Diagnóstico de Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação da Formação Profissional

#### 1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa



formação profissional no sector fluvial de passageiros, por força do estabelecido no Regulamento de Inscrição Marítima (RIM), decreto-lei n.º 104/89, de 6 de Abril, é uma formação regulamentada, a qual se enquadra no campo da formação inserida no mer-

cado de emprego com carácter não sistemático nem regular.

De acordo com o definido no RIM, as entidades competentes para ministrar a formação para o pessoal

do mar são, no caso da formação de nível superior, a Escola Náutica Infante D. Henrique e, no caso da formação do pessoal intermédio e de execução, a Escola de Pesca e da Marinha de Comércio.

Na vertente particular do sector do transporte fluvial de passageiros, a totalidade das profissões relacionadas com a área de operação do transporte caem na esfera de influência exclusiva da Escola de Pesca e da Marinha de Comércio (EPMC), uma vez que estamos a tratar de pessoal enquadrado nos escalões RIM da Mestrança e Marinhagem.

É certo que, ao fazer-se o levantamento da oferta formativa existente, se identificaram outras entidades (ITN, Fernave, Fesmar, Forpescas, Polo de Aprendizagem para o sector dos transportes da Marinha Mercante) que não a EPMC, a efectuarem formação também vocacionada para este sector. No entanto, é preciso



esclarecer que todas elas, de alguma forma, o fazem por subdelegação de competências daquela escola, sendo a certificação da formação relevante para efeitos de acesso à profissão ou progressão profissional, obrigatoriamente feita pela EPMC.

### • **Constrangimentos da formação para o sector fluvial de passageiros**

A formação profissional para o sector fluvial de passageiros enferma dos mesmos constrangimentos de toda a formação profissional para as actividades marítimas, sejam elas respeitantes à marinha do tráfego local, do comércio ou da pesca.

O primeiro, e talvez mais importante constrangimento identificado, relaciona-se com o facto de a certificação da formação e aptidão profissional do pessoal do mar estar expressamente excluída do Sistema Nacional de Certificação da Formação e Aptidão Profissional<sup>(29)</sup> (n.º 3<sup>(30)</sup> do art. 1º do Decreto Regulamentar n.º 68/94, de 28 de Novembro).

Outro dos factores de constrangimento consiste no facto da actividade estar sujeita a diferentes tipos de normativos, tanto nacionais como internacionais, conforme a área geográfica onde se desenvolve. Isto é, quando a actividade se desenvolve em exclusivo nas águas interiores nacionais deve obedecer também em exclusivo aos normativos nacionais, quando a actividade para além das águas interiores tem necessidade de actuar fora das águas interiores fica sujeito a um conjunto importante de normativos internacionais que, também se debruçam sobre os aspectos de formação, treino e competências do pessoal do mar<sup>(31)</sup>. Para além disto, também os requisitos técnicos dos equipamentos de transporte e da sua operação, ficam sujeitos a um conjunto importante de normativos internacionais que têm de ser tidos em consideração no desenho da oferta formativa.

O facto da formação, para a área das profissões marítimas, ter estado, e continuar a estar, sujeita a forte regulamentação e ao "monopólio" da administração<sup>(32)</sup> durante muitos e longos anos, conjugado com a reduzidíssima dimensão do mercado de formação, implicou que as estruturas de formação (no caso, a escola estatal<sup>(33)</sup>) centralizassem a execução das acções de formação em Lisboa. Isto por sua vez, teve como consequência a criação de

uma atitude de "fuga" à formação por parte dos profissionais, devido não só ao factor apontado da centralização geográfica da formação, como também à fraca apetência da população em causa pela formação.

O reduzido nível de habilitações, conjugado com históricos de taxas de insucesso escolar, acentuados por questões relacionadas com o factor distância ao local de formação, custos inerentes à frequência da formação, regimes laborais e de remuneração da actividade praticados, teve como consequência uma fraca adesão à oferta formativa disponibilizada o que, por sua vez, originou uma certa relutância, por parte da escola, na disponibilização de acções de formação, dadas as taxas de desertificação verificadas.

Assim, entrou-se num ciclo vicioso, por um lado não se oferece formação porque esta fica deserta ou tem baixíssimos índices de frequência e por outro lado, o nível da formação possível de ser oferecida, dada a complexidade e duração de alguns temas envolvidos e o fraco nível de habilitações do universo da população alvo é geralmente muito baixo. Assim, não se vai frequentar a formação porque esta realiza-se longe, é considerada longa pelos candidatos à formação, implica investimentos financeiros significativos por parte do formando e é difícil de compatibilizar com a actividade profissional.

## 1.1. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa

### • **Área da Operação de Transportes**

No que diz respeito a esta área, a oferta formativa concentra-se ao nível do acesso à actividade e da progressão na carreira.

Quanto aos cursos de acesso à actividade (profissão) temos vários tipos de cursos, normalmente centralizados na região de Lisboa e Vale do Tejo, vocacionados para a obtenção da Cédula Marítima nas categorias de Marinheiro e Ajudante de Motorista, a saber:

- a) *Curso de Marinheiro de 2ª Classe Restrito ao Tráfego Local (330 horas)* — formação inicial de curta duração especialmente vocacionado para o acesso à profissão na marinha do tráfego local (onde se insere o sector fluvial de passageiros). A oferta deste tipo de formação é feita pela EPMC e, eventualmente, nas condições atrás descritas<sup>(34)</sup>,

(29) Único sector de actividade profissional em que tal acontece a nível nacional.

(30) Remete para diploma específico e particular à regulamentação da matéria. Até ao momento nunca tal foi feito.

(31) Convenção Internacional sobre Normas de Formação, de Certificação e de Serviço de Quartos para os Marítimos, 1978 (STCW/78).

(32) Como referido, no caso da formação de nível superior (oficiais) da ENIDH, no da formação do pessoal de execução e qualificação (marinhagem e mestrança) da EMPC.

(33) A Escola de Mestrança e Marinhagem até final de 1993. A partir de 1994, a Escola das Marinhas de Comércio e Pescas posteriormente designada Escola de Pesca e da Marinha de Comércio.

(34) Sob regime protocolar de sub-delegação de competências pela EPMC.



pela Fernave e pela FESMAR. Nestes últimos dois casos a oferta formativa normalmente é disponibilizada para satisfação de necessidades urgentes e pontuais;

- b) *Curso de Marinheiro de 2ª Classe (900 horas)* — formação inicial. É vocacionado para o acesso às profissões da marinha do comércio. O marinheiro de 2ª classe pode exercer a sua actividade tanto na marinha do comércio como na do tráfego local. A oferta formativa é normalmente disponibilizada pela EPMC embora, em situações especiais, também já tenha sido realizada tanto pela Fernave como pela FESMAR;
- c) *Curso de Marinheiro (Aprendizagem — 3 anos)* — formação inicial de qualificação, com nível de saída II. A oferta formativa é feita pelo Instituto de Tecnologias Náuticas (reconhecido pelo IEPF como Pólo de Aprendizagem para o sector dos transportes — marinha mercante). A certificação destes cursos pela EPMC, para efeitos de Regulamento de Inscrição Marítima, está dependente de processo de equivalência ao curso de Marinheiro de 2ª Classe;
- d) *Curso de Técnico de Transportes Marítimos (3 anos)* — formação inicial de qualificação, com nível de saída III. A oferta formativa é feita pelo Instituto de Tecnologias Náuticas (ITN), escola profissional para o sector dos transportes marítimos. Este curso está organizado em dois níveis. O primeiro nível — Auxiliar de Mecânica e Navegação Marítima — de nível de saída II e com a duração de 2 anos, é comum ao curso de Técnico de Mecânica Naval (tronco comum) também ministrado pelo ITN (3 anos), enquadrando-se no ensino profissional e é reconhecido pela EPMC como reunindo as condições para que lhe possa ser concedida a equivalência aos cursos de Marinheiro de 2ª Classe e Ajudante de Motorista;
- e) *Curso de Ajudante de Motorista (1050 horas)* — formação inicial. É vocacionado para o acesso às profissões da área de máquinas da marinha mercante (comércio, pescas e tráfego local). A oferta formativa é disponibilizada pela EPMC e pelo Forpescas (Centro de Formação Profissional para o Sector das Pescas) por delegação daquela escola;
- f) *Curso de Ajudante de Motorista (Aprendizagem — portaria dos transportes)* — formação inicial de qualificação (3 anos), com nível de saída II. A oferta formativa é feita pelo ITN. A certificação destes cursos pela EPMC, para efeitos de Regulamento de Inscrição Marítima, está dependente de processo de equivalência ao curso de Ajudante de Motorista;
- g) *Curso de Ajudante de Motorista (Aprendizagem — portaria das pescas)* — formação inicial de qualificação (3 anos), com nível de saída II. A oferta formativa é feita pelo Forpescas. A certificação destes cursos pela EPMC, para efeitos de Regula-

mento de Inscrição Marítima, está dependente de processo de equivalência ao curso de Ajudante de Motorista.

Quanto aos cursos vocacionados para a progressão na carreira, a oferta formativa existente consiste nos seguintes cursos:

- a) *Curso de Mestre do Tráfego Local (375 horas)* — formação de qualificação/aperfeiçoamento disponibilizada pela EPMC e, eventualmente, pela Fernave e pela FESMAR;
- b) *Curso de Mestre Costeiro (560 horas)* — formação de qualificação/aperfeiçoamento disponibilizada pela EPMC. Até ao momento não foi realizada qualquer acção deste tipo, alegadamente por falta de candidatos;
- c) *Curso de Motorista Prático de 3ª Classe (600 horas)* — formação de qualificação/aperfeiçoamento disponibilizada pela EPMC, Forpescas e, eventualmente, pela FESMAR;
- d) *Curso de Motorista Prático de 2ª Classe (500 horas)* — formação de qualificação/aperfeiçoamento disponibilizada pela EPMC, Forpescas e, eventualmente, pela FESMAR;
- e) *Curso de Motorista Prático de 1ª Classe (440 horas)* — formação de qualificação/aperfeiçoamento disponibilizada pela EPMC, Forpescas e, eventualmente, pela FESMAR.

Para além desta formação é ainda disponibilizada pela EPMC um conjunto de cursos de muito curta duração, que têm por objectivo permitir ao pessoal do mar o acesso a certificação específica de competência em áreas muito restritas, para as quais a administração exige certificação independente, como por exemplo: *combate a incêndios, primeiros socorros, operação de radar, comunicações marítimas*, etc.

Como se disse, as profissões marítimas são regulamentadas, impondo o RIM que, para o acesso às várias categorias marítimas, os profissionais para além de terem de provar possuir experiência no exercício da profissão, têm ainda de possuir formação específica para o acesso à categoria que pretendem obter. Esta formação também está regulamentada. Assim, a formação descrita visa corresponder tanto às necessidades de acesso e progressão na carreira dos profissionais, como também dar satisfação às normas impostas pelo RIM.

Realça-se, mais uma vez, o facto de, de acordo com o RIM, a única entidade a nível nacional, competente para efectuar a formação para os escalões da mes-trança e marinhagem, ser a Escola de Pesca e da Marinha do Comércio, e de que todas as restantes citadas, como tendo executado (ou executando) formação nesta área, o fazerem, sob o patrocínio/autorização da EPMC.





## • Área da Organização de Transportes

Nesta área não se verifica a existência de oferta formativa específica. A sua não existência é justificável pela existência de oferta formativa nas áreas da gestão em geral, da gestão de transportes e na de transportes marítimos, capaz de dar resposta às necessidades de competências identificadas. Exemplo da afirmação anterior, constitui o perfil identificado como em emergência no transporte fluvial de passageiros — Coordenador de Tráfego Fluvial — para o qual, a empresa A, que relevou como necessário este perfil, indica como formação adequada, à aquisição das competências exigidas, o curso de bacharelato em Pilotagem disponibilizado pela Escola Náutica Infante D. Henrique e integrado no ensino superior politécnico.

### 1.2. Análise da Oferta Formativa

A oferta formativa para este sector, sendo vocacionada a 100% para a área da operação dos transportes, não é específica do sector fluvial de passageiros. Isto é, tem por objectivo a formação de profissionais, não para este sector, mas sim para sectores mais abrangentes — Tráfego Local, Marinha do Comércio e Marinha de Pesca — relacionados com as actividades marítimas, dos quais o fluvial de passageiros constitui um sub-conjunto. Embora não se tenham encontrado elementos estatísticos que permitam aferir do volume de formação executado ao longo do tempo, assim como dos resultados e impacto da formação realizada no mercado de emprego, pode deduzir-se que a grande maioria das acções realizadas foram-no pela escola dependente da administração (no passado, a Escola de Mestrança e Marinhagem, extinta em 1994, e no presente, a Escola de Pesca e da Marinha de Comércio). Tem-se também a sensibilidade que este é um sector no qual existe um certo *défi*ce de oferta de formação, melhor dizendo, é um sector para o qual existe necessidade de criar oferta de formação com uma certa regularidade, pois a oferta de mão-de-obra apresenta um *défi*ce de competências. Talvez devido ao comparativamente baixo nível de remuneração da actividade profissional face a outros sectores, por parte do tráfego local quando comparado com a marinha do comércio, que induz nos profissionais uma forte expectativa e apetência para se transferirem para sectores de actividade afins, melhor remunerados.

### 1.3. Imagem da Oferta Formativa

Dos contactos efectuados, no âmbito deste estudo, com as empresas, associações empresariais, sindicais e entidades formadoras, resultou que:

- a) Em primeiro lugar, todas as entidades consideram que o actual quadro da formação profissional para o sector marítimo, onde se inclui o sector fluvial de passageiros, não satisfaz as necessidades tanto dos profissionais como da actividade económica, não por razões directamente dependentes da formação profissional mas antes por esta estar dependente da regulamentação incidente no exercício da profissão (RIM) cuja estruturação, filosofia e organização está bastante desadequado da realidade do sector;
- b) Em segundo lugar, as empresas e associações empresariais e sindicais consideram que a oferta formativa existente está desajustada das necessidades concretas das empresas e profissionais do sector, essencialmente por a considerarem de duração excessiva e com componentes teóricas elevadas;
- c) As empresas ainda consideram que a oferta formativa actual está pouco orientada para as especificidades da actividade e tecnologia instalada na empresa.

As várias entidades formadoras revelam a existência de algumas questões comuns que influenciam fortemente a imagem da oferta formativa existente:

- a) Com excepção do caso da EPMC, todas apontam para uma excessiva dependência dos fundos comunitários;
- b) Fortes constrangimentos na organização e programação das acções de formação derivados das disponibilidades para a frequência das acções apresentadas pela população alvo;
- c) A atribuição de subsídios de formação, aos formandos criou, na década de 80 e principio da de 90, uma lógica perversa de procura da formação profissional como um meio de complementar o rendimento do formando ou de suprir situações de crise derivadas do desemprego temporário;
- d) Dificuldades de recrutamento de formandos derivadas sobretudo, da desvalorização social das saídas profissionais existentes e, no caso da formação de jovens, da grande maioria da oferta formativa existente para além de permitir o acesso à carteira profissional (Cédula Marítima), não contribuir com valor acrescentado em termos de qualificação de saída dos formandos, principalmente no que se refere, por exemplo, a habilitações escolares ou a incremento de qualificação profissional;
- e) Fraco ou nulo envolvimento das empresas (existem honrosas excepções)<sup>(35)</sup> nas acções de formação profissional (concessão de estágios, realização de formação em contexto real de trabalho, envolvimento com entidades formadoras, etc.);
- f) Reduzida dimensão do mercado de trabalho.

(35) Entre outras os exemplos da empresa estudo de caso A e da Soflusa, são de realçar.



## 2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação

### 2.1. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa, a Curto Prazo

A experiência adquirida com a implementação e a realização actual da oferta formativa, a identificação dos respectivos pontos fortes e fracos, a compilação e análise dos contributos, “críticas” e propostas de alteração apresentadas pelos vários actores-chave interessados na formação actualmente disponível, as experiências no campo da formação e qualificação de pessoal do mar, em curso nalguns países da União Europeia, as perspectivas de evolução do esforço normativo e regulamentador, actualmente em curso na Comunidade, relativo à navegação em águas interiores, a sua provável aplicabilidade a Portugal, conjugada com a paleta de competências exigíveis às várias profissões do sector, levaram à identificação de algumas pistas de orientação da formação profissional.

O inventário de orientações aqui referido, como é lógico, tem necessariamente de possuir um carácter genérico e aberto, não só porque, a actual discussão pública em curso sobre o que se pretende com a reformulação da regulamentação da actividade profissional no mar, muito influirá sobre os modelos de formação que serão adoptados, como também é desejável que, na realização de um diagnóstico de formação, este se constitua como um resultado de um trabalho conjunto dos agentes de ensino e formação no sentido do aprofundamento da aproximação entre as competências por eles produzidas e as requeridas pelo sistema de emprego e as estratégias individuais adoptadas na escolha dos percursos formativos.

Assim, pensa-se que será necessário:

- Face às necessidades de qualificação da mão-de-obra na sua maioria semi-qualificada e não qualificada, ao baixo índice de escolaridade apresentado e às necessidades de reconversão (mais propriamente, adaptação) de um grupo importante de profissionais no activo, oriundos de sectores afins com o tráfego fluvial de passageiros (pesca), dar um enfoque especial nas modalidades de qualificação, reconversão e especialização da formação contínua;
- A regulamentação no campo da “demonstração” de aquisição de competências específicas, por parte dos marítimos (vulgo certificação “obrigatória”), exige que se faça um esforço acrescido na promoção das modalidades de *qualificação de curta duração* especialmente vocacionadas para esta área;
- As modalidades de formação a adoptar para dar satisfação às necessidades referidas nos pontos an-

teriores, atendendo às características do sector, às modalidades de exercício da actividade e aos condicionalismos com que os profissionais se debatem para acederem à formação, deverá organizar-se preferencialmente sob forma *modular*, recorrendo a acções de *muito curta duração* e permitir a *contabilização de créditos*. Deverá ainda privilegiar a *formação prática com recurso às técnicas de simulação* e a possibilidade de extensão às modalidades de formação em contexto de trabalho;

- Desenvolvimento da *formação inicial de qualificação*, de *base mais alargada* e de *nível mais elevado*, *multivalente* especialmente vocacionada para as profissões de acesso à inscrição marítima, promotora dos saberes — fazer técnicos ao nível não só dos processos produtivos específicos do sector do transporte fluvial de passageiros (convés e máquinas), mas também dos sectores afins (marinhas de pescas e comércio), *facilitadora e sustentadora da mobilidade profissional inter e intra-sectorial*.

### 2.2. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa, a Médio-Longo Prazo

A médio-longo prazo, a evolução da oferta formativa para o sector do transporte fluvial de passageiros, muito dependerá das políticas de formação e qualificação profissional que vierem a ser definidas para os sectores das marinhas do comércio e pescas, não só porque a dimensão do mercado de formação do sector em causa dificilmente assumirá dimensões que justifiquem a sua individualização e autonomia no contexto das profissões marítimas, como porque a afinidade existente ao nível das profissões e dos requisitos de qualificação e formação de competências e, também, de regulamentação da actividade profissional assim o determinam.

No entanto, à formação profissional neste sector, embora não se preveja a sua autonomização no contexto da formação para a marinha mercante (comércio, pescas e tráfego local), está (certamente) reservado o desempenho de um papel importante e, nalguns casos, determinante na evolução das condições de desenvolvimento do sector do transporte fluvial de passageiros.

#### 2.2.1. Potenciar Novos Vectores para a Competitividade do Sector

Assim, em qualquer dos cenários considerados, a competitividade do sector passa necessariamente por uma reorganização do processo de gestão de recursos humanos, que implicará a redução do número de profissionais embarcado por navio, o que exige uma redefinição das competências profissionais exigidas por função logo, uma maior qualificação dos profissionais no activo.



Neste contexto, a intervenção da formação profissional deverá preocupar-se com:

- A criação de uma oferta de formação inicial de qualificação estruturante, multivalente e de espectro largo — banda larga (no contexto marítimo) que permita a mobilidade e adaptação profissional e crie as condições para a redução do “formalismo” da formação contínua;
- A criação de modalidades de formação contínua mais “flexíveis” e adaptadas às necessidades tanto dos profissionais como das empresas, menos penalizadoras em termos de consumo de tempo para formação, através do recurso aos métodos de formação modular, à distância, em contexto de trabalho e à avaliação, certificação e contabilização de competências adquiridas;
- O reforço da motivação das empresas no estabelecimento de parcerias educativas promotoras da formação em contexto de trabalho, da transferência de fluxos de informação e do diálogo entre o mundo do trabalho e as entidades promotoras de formação.

### 2.2.2. Gerar Novas Competências

Atendendo à evolução das competências enunciada, destaca-se as seguintes intervenções da formação profissional, em nosso entender válidas para o conjunto dos cenários considerados:

- Reforço da componente de formação orientada para a criação de competências específicas na área da certificação “obrigatória”, nomeadamente no campo da segurança de pessoas e bens, segurança da navegação, prevenção de acidentes e telecomunicações marítimas;
- Reforço da importância da formação comportamental — liderança, trabalho em equipa, planeamento e organização do trabalho, controlo de situações de crise, e gestão e controlo de multidões — principalmente para os perfis profissionais onde as funções de chefia e enquadramento das equipas de trabalho são requeridas;
- Reformulação da formação inicial de qualificação e da formação contínua de qualificação, aperfeiçoamento e reciclagem, no sentido da introdução gradual da multi/polivalência funcional;
- Reforço da formação inicial de qualificação e da formação contínua de qualificação, aperfeiçoamento

e reciclagem, no domínio das novas tecnologias, nos campos das telecomunicações e da condução e manobra dos equipamentos de transporte.

### 2.2.3. Evitar Fenómenos de Exclusão Profissional e Social

A prevenção e minimização dos fenómenos de exclusão profissional e social no sector do transporte fluvial de passageiros passa preferencialmente pela (re)definição de uma política de formação e qualificação dos recursos humanos para o conjunto da marinha mercante. Isto não é possível fazer sem que uma reformulação profunda aconteça ao nível da regulamentação da actividade profissional no mar, isto é, sem que o Regulamento de Inscrição Marítima (RIM) seja profundamente alterado, não só ao nível da sua estrutura como ao nível da sua filosofia de sustentação.

Assim, conceitos de multi e polivalência, mobilidade intra e inter-sectoriais, reconversão profissional e adaptação às funções, considerados como fundamentais para a abordagem deste assunto, só serão possíveis de aplicar na prática e de promoverem a minimização dos fenómenos de exclusão social e profissional no conjunto da marinha mercante, se o RIM o permitir, não funcionar como factor restritor e, até, os promover. Mas, não se pode esquecer que se o RIM é um dos principais responsáveis pelo espartilho actualmente imposto à minimização destes fenómenos, e a sua reformulação, só por si, não será suficiente, pois a regulamentação do exercício e acesso às várias actividades a que se dedica o conjunto da marinha mercante, também desempenha um factor restritor importante ao desenvolvimento da actividade económica, cuja reformulação se impõe, a fim de que o mercado de emprego possa evoluir com o mínimo de entropias externas.

Neste sentido, as entidades formadoras, o partenariado educativo e os parceiros sociais interessados no processo de formação/qualificação dos recursos humanos da marinha do comércio, têm de conjugar esforços para que a mudança se oriente num sentido tal que as orientações listadas nos pontos anteriores venham a revelar-se efectivas e eficazes, pois contém em si os germens, as potencialidades cuja contribuição permitirá, no médio-longo prazo, minimizar os fenómenos de exclusão profissional e social existentes e previsíveis de acontecerem no sector.



## V

### Conclusões e Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências

#### 1. Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências, a Curto Prazo

##### 1.1. Estratégias de Mercados e Produtos



o exposto ao longo do estudo ora efectuado conclui-se que o transporte fluvial de passageiros, em termos de mercados e produtos, se subdivide em duas vertentes diferenciadas — o mercado de transporte de passageiros com características de transporte urbano/suburbano e

o mercado marítimo turístico — que, no entanto, apresentam como características comuns o facto de estarem vocacionados para a exploração de nichos muito específicos do mercado de transporte, muito delimitados,

onde as novas oportunidades de negócio são escassas, e de ambos estarem sujeitos a fortíssima concorrência por parte dos restantes modos de transporte.

##### 1.1.1. Transporte Urbano/Suburbano de Passageiros

Da análise feita ao estado actual de desenvolvimento do sector fluvial de passageiros, das potencialidades da rede fluvio-marítima nacional, em termos de dimensão e características morfológicas, e atendendo aos resultados das entrevistas realizadas aos vários actores sociais, este é um sector que se pode considerar, no que se refere a mercados e produtos, maduro, isto é, poucas expectativas se observam, em qualquer das escalas temporais consideradas (curto, médio ou longo prazo), de expansão do número de linhas de tráfego, de aparecimento de novos produtos de transporte de passageiros, e até, de volume de passageiros/veículos a transportar. O contínuo desenvolvimento das infra-estruturas de transporte rodoviário, verificado nos últimos anos e projecta-



do a curto-médio prazo, aliado à liberalização, ocorrida no passado recente, nas formas de exploração do mercado rodoviário de transporte de passageiros, e expectativas de evolução das formas de exploração/reorganização do modo ferroviário, determinaram tanto a redução verificada no volume de passageiros/viaturas transportado pelo fluvial de passageiros, como perspectivam a continuação da tendência de redução da dimensão do mercado de transporte disponível para este modo (em volume), podendo até, vir a verificar-se a extinção de algumas linhas de tráfego actualmente existentes. Neste último caso, estarão certamente incluídas algumas, de dimensão pouco significativa<sup>(36)</sup>, cuja exploração actual se justifica em grande parte pela necessidade de assegurar um serviço público.

Alguns nichos de mercado, mau grado o pessimismo anteriormente descrito para o conjunto do sector, adoptando estratégias de intervenção no mercado especialmente vocacionadas para a melhoria da qualidade do transporte (em termos de frequência, velocidade, segurança, capacidade, compatibilidade inter-modal, etc.), e do conforto dos passageiros (acessibilidade, estacionamento, conforto do equipamento de transporte, serviços complementares disponíveis, etc.), no caso do cenário ouro, em consequência da reorganização funcional/espacial das áreas metropolitanas e, especialmente, da implementação de medidas de gestão do tráfego no interior dos espaços urbanos tendentes à redução da importância do transporte individual nestas áreas, apresentam boas hipóteses de sobrevivência e moderadas expectativas de expansão, tanto ao nível do volume de negócio<sup>(37)</sup> como, em casos pontuais, de criação de novas oportunidades de negócio traduzidas essencialmente através da abertura de novas linhas de tráfego ou reformulação de algumas já existentes.

É, no entanto, necessário chamar a atenção que, o enquadramento legal em que se desenvolve a actividade é, e continuará a ser, fortemente determinante das condições de evolução do sector. Presentemente, a administração pública tem em curso um processo de reformulação dos instrumentos legais que regulam diversos aspectos da exploração das actividades relacionadas com o meio aquático, que vão desde o acesso e formas de exploração das diversas actividades económicas, passando pela segurança de pessoas e bens, ambiente, equipamentos de transporte, etc., até ao exercício da actividade profissional. A formalização desta regulamentação<sup>(38)</sup> e a sua aplicabilidade às reais necessidades e expectativas do sector, poderá constituir-se como um elemento favorecedor do investimento ou, pelo contrário, como um forte restritor ao seu desenvolvimento.

Há, certamente, nichos de mercado que actualmente estão deficientemente explorados e que justificam, pelo menos um estudo aprofundado sobre a exequibilidade de investimento em novas linhas de tráfego e desenvolvimento de linhas já existentes. No entanto, os casos identificados, enfermam, na sua generalidade, do facto de à partida estarem sujeitos a forte concorrência de outros modos de transporte, que para além de já estarem implantados no mercado, ainda apresentam vantagens competitivas (do ponto de vista do passageiro), contra as quais dificilmente o transporte fluvial de passageiros consegue competir. É o caso, por exemplo, do transporte de passageiros inter-ilhas nos Açores, onde o avião se apresenta como um modo de transporte fortemente concorrencial.

### 1.1.2. Marítimo-Turística

Em termos de mercados e produtos podemos dizer que a actividade marítimo-turística está fortemente dependente do nível de bem-estar das populações e da sua disponibilidade para a prática das actividades de lazer. É nitidamente uma actividade que se dedica à exploração de nichos de mercado e ao aproveitamento de oportunidades de negócio muito específicos. Os fenómenos associados com a “moda”<sup>(39)</sup> influenciam com algum significado as condições de exercício de alguns dos sub-segmentos desta actividade. A capacidade criativa do empresário é aqui posta à prova, assim como a sua capacidade de incrementar os factores de diferenciação do produto oferecido.

Da análise realizada pode concluir-se que a evolução deste segmento manter-se-á com uma forte correlação e até dependência com o mercado de turismo.

A aposta deste segmento passa, necessariamente, pela qualidade dos produtos oferecidos e por uma maior aproximação aos operadores do mercado de turismo, de forma a fazer não só a divulgação dos produtos actualmente existentes, como também a fazer a prospecção de novos produtos.

## 1.2. Modernização Tecnológica

### 1.2.1. Transporte Urbano/Suburbano de Passageiros

Neste campo, prevê-se que, cada vez mais os equipamentos de transporte façam recurso a diversas técnicas conducentes à automatização de uma parte significativa das tarefas relacionadas com a condução e manobra das embarcações e segurança das operações de transporte, qualquer que seja o cenário considerado. A evolução far-se-á tanto mais rapidamente quanto o tipo de cenário considerado, em função das

(36) Dimensão entendida em termos de volume de passageiros transportados.

(37) Número de passageiros/viaturas transportado.

(38) Parte dela muito recentemente publicada em Diário da República.

(39) No sentido do comportamento dos clientes do sector.



necessidades de investimento na frota derivadas de cada um dos cenários, e de acordo com as exigências determinadas pela evolução do enquadramento legal. A automatização citada implicará, como referido, um esvaziamento de conteúdos funcionais nalguns empregos actualmente existentes, como por exemplo os directamente ligados à condução das instalações propulsoras das embarcações; no reforço da importância de conteúdos e introdução de novas valências noutros empregos, como por exemplo o aumento de importância das competências relacionadas com a operação de ajudas electrónicas à navegação e de equipamentos de comunicação e a introdução de competências relacionadas com a operação e condução de instalações mecânicas (limitadas em potência instalada), no caso dos mestres de embarcações; e, na transformação dos conteúdos doutros, como por exemplo a introdução de multivalências funcionais na profissão de marinheiro, como forma de rentabilização da sua actividade.

Dependendo do bom desenvolvimento do desempenho do comércio externo português e da actividade portuária nacional, conjugada com uma conjuntura integrada num cenário ouro para o sector do transporte fluvial de passageiros, nos casos dos Rios Tejo e Sado, poder-se-ia pensar numa eventual maior importância do perfil profissional prospectivo de Coordenador de Tráfego Fluvial. No entanto, é nossa convicção que isto se encontra no campo do hipotético. Até porque, com o desenvolvimento dos sistemas de controlo de tráfego portuário, actualmente em fase de implementação nos portos nacionais, a maioria das empresas operadoras do transporte fluvial de passageiros (pela sua dimensão) dificilmente sentirá necessidade de desenvolver os seus próprios sistemas de coordenação de tráfego.

### 1.2.2. Marítimo-Turística

Curiosamente, mau grado a sua actual pequena expressão, este segmento é aquele onde a tecnologia desempenha um papel mais significativo, não pela sua complexidade ou modernidade (mas também) mas pela sua diversidade.

A panóplia de tipos de equipamentos de transporte utilizados pelos diversos operadores quase que justificaria que, em termos tecnológicos, se sustentasse uma afirmação do tipo cada operador/embarcação é um caso. Na verdade, derivado das características intrínsecas da actividade e dos (micro) nichos de mercado em que operam, dificilmente se poderá falar em tecnologias padrão. Nesta actividade, falar tanto em novas tecnologias como em tecnologias tradicionais, como ainda em tecnologias “extintas” (ou arqueologia tecnológica), faz sentido.

No entanto, a dimensão actual e prospectiva dos mercados, e a diversidade e número de equipamentos de transporte, não justificam a identificação de necessidades de competências específicas, logo de formação, directamente ligadas com o factor tecnológico. Assim, neste campo, a identificação de necessidades de competências e de formação deve tomar em consideração exclusivamente os aspectos relacionados com a condução das embarcações e segurança do transporte, tomados de uma forma genérica.

## 1.3. Organização do Trabalho

A prestação de um serviço de transporte é, em si mesmo, uma actividade onde a gestão do processo assume uma importância crucial. A evolução tecnológica verificada, tanto ao nível dos equipamentos de transporte, como nos de apoio à circulação das unidades de transporte, implicou um reforço da importância dos saberes relacionados com o controlo do processo. Assim, à medida que se foram sofisticando os meios utilizados para realizar o transporte de passageiros, os tempos de intervenção sobre os equipamentos de transporte foram-se reduzindo, aumentando os dedicados à preparação, organização, supervisão, controlo e vigilância do próprio processo de transporte (onde como é lógico se inclui o equipamento<sup>(40)</sup>). Isto é, cada vez mais, a relação homem-objecto de trabalho se realiza através de códigos, símbolos e linguagens.

O desenvolvimento das competências técnicas e relacionais, no sector fluvial de passageiros, cada vez mais pugna:

- pelo reforço das componentes cognitivas e sociais do saber;
- pelo incremento da exigência do conhecimento de relações lógico-técnicas e interpretação de símbolos e informações;
- pela capacidade de operar sistemas ou segmentos de processos complexos — conhecimentos sobre o sistema, definição de alternativas, gestão de meios, decisão, análise de informações e controlo de processos.

É neste sentido que apontam os mais recentes desenvolvimentos da regulamentação internacional sobre o trabalho marítimo, em especial as orientações emanadas da IMO e da OIT (organismos dependentes da ONU), e até da União Europeia. Infelizmente nenhuma dessas orientações são directamente aplicáveis ao trabalho marítimo exercido em águas interiores, no entanto, espera-se que, a nível interno, alguns dos normativos resultantes da internalização dos vários diplomas internacionais se venham também a reflectir (pela positiva) na regulação do trabalho neste sector.

.....

(40) Até hoje não é possível transportar o que quer que seja de um ponto para outro do espaço, sem que exista uma plataforma (equipamento de transporte) sobre a qual o objecto a transportar viaja.



## 1.4. Gestão de Recursos Humanos

A gestão das competências e do emprego, no sector fluvial de passageiros, passa não só pela adequação do homem ao posto de trabalho e pelo domínio dos efeitos deste sobre aquele, mas também, neste caso particular em que tratamos de profissões regulamentadas, por uma correcta adequação da regulamentação às necessidades dos profissionais, das empresas e às condicionantes do mercado de trabalho.

Da análise das especificidades sectoriais ressaltou a necessidade de uma gestão de mão-de-obra que possa responder às seguintes situações:

- Combater os tempos mortos, o esvaziamento e a des-caracterização de funções através da integração de tarefas de outros postos de trabalho (multivalência e polivalência);
- Mobilidade intra-sectorial (marinha do tráfego local, de comércio e pescas) para melhor adaptar as disponibilidades de mão-de-obra à variabilidade dos mercados de trabalho;
- Disposição para a aprendizagem de novas situações de trabalho e actualização de competências técnicas;
- Capacidade de raciocínio lógico e abstracto para a execução de tarefas intelectuais em postos de trabalho que, cada vez mais, fazem recurso à recolha e tratamento de informação diversa, exigindo tomadas de decisão em função de situações diversificadas;
- Capacidade de comunicação e de trabalho em equipa para melhorar a coordenação e o relacionamento interpessoal.

Neste contexto, será determinante definir e implementar políticas de recrutamento e selecção que ponham em prática padrões mais elevados de qualificação e privilegiem as competências associadas a um trabalho qualificado: capacidades de adaptação, aprendizagem e polivalência. Passará também por rever a política de mobilidade, praticamente inexistente, e o enquadramento legal do exercício da actividade profissional no mar actualmente existente (RIM — Regulamento de Inscrição Marítima), associando-lhe uma política de formação consentânea e adequada às condições de exercício da actividade profissional.

## 1.5. Gestão do Mercado de Trabalho

Tendo em conta a evolução e a qualidade do emprego e as características da mão-de-obra do sector fluvial de passageiros, a gestão do mercado de trabalho terá de acautelar, designadamente:

- A atracção de mão-de-obra qualificada para o sector, em especial a mão-de-obra jovem, de forma a se inverter a tendência há muito verificada de envelhecimento da população de profissionais;
- A criação de medidas de emprego orientadas para facilitação da mobilidade profissional inter-marinhas (trá-

fego local, comércio e pescas), de modo a, por um lado, minimizar situações de desemprego e subemprego existentes no campo do trabalho marítimo, e por outro, maximizar o aproveitamento das potencialidades dos recursos humanos existentes ou a desenvolver;

- A implementação de medidas que permitam às profissões mais vulneráveis, principalmente devido à alteração dos factores tecnológicos, efectuarem a sua requalificação profissional, através da inventariação de medidas específicas de apoio à manutenção do emprego, à reconversão profissional e à aquisição de competências específicas no campo da certificação profissional obrigatória;
- A promoção e desenvolvimento de um conjunto de instrumentos (alguns dos quais já existentes ou ensaiados), de informação estratégica sobre previsões de emprego (quer do lado da oferta quer do lado da procura), visando um melhor conhecimento da dinâmica do mercado de trabalho, sectorial, regional e nacional.

## 2. Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências, a Médio-Longo Prazo

### 2.1. Gestão de Recursos Humanos

A verificar-se a tendência, por parte da administração, em sede de Regulamento de Inscrição Marítima (RIM), de redução das exigências de qualificação profissional por via da formação dos profissionais vocacionados para a operação/condução das embarcações de transporte fluvial de passageiros e respectivos equipamentos auxiliares, acompanhada do estabelecimento de uma política mais permissível, no que se refere à transferibilidade inter-marinhas, tanto no caso do pessoal dos escalões da marinha-gem como da mestrança, perspectiva-se que, em qualquer dos cenários considerados, a evolução, no curto e médio prazo, da gestão de recursos humanos, seja a seguinte:

- Maior disponibilidade de mão-de-obra para satisfação das necessidades das empresas, principalmente através da afluência de pessoal originário da marinha de pescas (sector que se encontra em recessão de emprego);
- Menor dificuldade no recrutamento de pessoal qualificado com experiência adquirida em sectores afins, mas com lacunas de formação importantes nalguns aspectos específicos e relevantes do transporte fluvial de passageiros;
- Intensificação da tendência de redução da atratividade do sector ao emprego jovem;
- Manutenção (senão mesmo aparecimento de uma tendência de reforço), dos fracos índices de escolaridade da população activa;
- Maior desinteresse dos profissionais pela oferta formativa (pública e/ou privada) existente, dado que os métodos de formação/avaliação de competências, do ponto de vista do profissional, à primeira vista mais simplifica-



dos<sup>(41)</sup>, propiciam as opções que não envolvam acções de formação profissional (no sentido tradicional do termo);

- Manutenção da pressão actualmente existente por parte do sector empresarial sobre a administração, para a redução da dimensão das tripulações de segurança (redução do número de postos de trabalho — obrigatórios — por embarcação);
- Fraca apetência para a modificação das políticas de remuneração do trabalho;
- Resumindo, a médio/longo prazo, poder-se-á imaginar alguma redução na qualidade das qualificações profissionais da maioria das profissões existentes, acompanhada da tentativa de manutenção da política de remunerações actualmente praticada.

Não se verificando a tendência atrás referida, espera-se que, principalmente no enquadramento dos *Cenários Latão e Bronze* (Quadro 5.1), a evolução da gestão de recursos humanos se oriente para a manutenção dos actuais padrões de funcionamento, acompanhado, no caso das empresas de maior dimensão, de uma política tendente ao reforço da formação de jovens de forma a, de algum modo, tentar minimizar o envelhecimento verificado actualmente na população activa existente e a compensar o abandono da profissão por limite de idade. Este esforço formativo orientar-se-á certamente para a multivalência dos novos profissionais de modo a permitir, a médio/longo prazo, efectuar reduções na dimensão das lotações de segurança das embarcações (isto é, a permitir a redução do número de postos de trabalho por embarcação), através do incremento das qualificações profissionais de algumas das profissões.

Ainda no contexto de cenarização referido, prevenindo-se que tanto a dimensão do mercado do transporte fluvial de passageiros como a do mercado de trabalho a ele associado, não sofra alterações significativas, não é de excluir a hipótese de se vir a verificar algum incremento na procura de:

- Formação contínua nas modalidades de reciclagem, aperfeiçoamento e reconversão profissional a fim de capacitar os profissionais com as competências mínimas adequadas à execução da política de redução/racionalização das tripulações mínimas de segurança e a permitir a integração dos profissionais oriundos de outras marinhas;
- Alteração dos padrões de qualificação das estratégias de recrutamento e revisão das políticas de remunerações, de modo a tentar melhorar a fixação dos profissionais no sector.

No caso do *Cenário Ouro* (Quadro 5.1), a forte redução induzida nos movimentos pendulares, implicará certamente uma redução na dimensão do mercado de trans-

porte fluvial de passageiros em termos de volume de passageiros/viaturas transportado, no entanto esta redução será certamente acompanhada pela procura de um transporte de maior qualidade (tanto ao nível da frequência como na rapidez e conforto), o que embora talvez reduzindo a dimensão do mercado de emprego, exigirá da parte dos empregadores a elevação dos padrões de qualificação nas estratégias de recrutamento e selecção de pessoal, logo também, a alteração das políticas de remuneração do trabalho e a procura de formação contínua de aperfeiçoamento e qualificação dos trabalhadores. Há ainda a referir que, no caso específico da profissão emergente de Coordenador do Tráfego Fluvial, não somos muito optimistas quanto à sua vulgarização no futuro pois, como anteriormente se referiu:

- É uma profissão que aparece num contexto muito específico (na maior empresa nacional de tráfego fluvial de passageiros e na única empresa nacional que, na mesma via fluvial e num espaço relativamente restrito, opera várias linhas de tráfego de grande e média dimensão em simultâneo);
- É expectável que, a curto prazo, as administrações portuárias, através da implementação dos sistemas de “port state control” e de “VTS” nos portos nacionais, estejam em condições de oferecer serviços que, satisfazendo grande parte das necessidades dos operadores de tráfego fluvial relativas a um conjunto importante de funções enquadradas nas competências atribuídas a este tipo de profissional, reduzem o interesse dos operadores neste perfil profissional;
- Muito dificilmente nos restantes espelhos de água, a evolução do volume de tráfego, justificará a criação de um emprego deste tipo.

## 2.2. Gestão do Mercado de Trabalho

Importa agora destacar algumas intervenções no âmbito do mercado de trabalho passíveis de serem realizadas que, de algum modo, poderão contribuir para a melhoria do estado actual do mercado de trabalho. Assim, e considerando a hipótese da revisão do actual RIM seguir as orientações descritas no ponto anterior, haverá certamente necessidade de criar condições para que se verifique uma melhoria qualitativa do mercado de trabalho.

Isto, sendo válido para a hipótese levantada também é válido para os *Cenários Latão e Bronze* (Quadro 5.1), e passa por:

- Crescente interesse das medidas activas de (re)inserção no mercado de trabalho, nomeadamente no

(41) O que não corresponderá certamente, na prática, ao ponto de vista da administração. Na medida em que (estamos convictos), o sistema de aferição de competências a introduzir venha a utilizar metodologias de elevado grau de rigor.



que se refere aos fluxos expectáveis de trabalhadores oriundos dos sectores afins com o tráfego fluvial de passageiros (marinha do comércio e da pesca);

- Importância das acções de incentivo e motivação dos empresários do sector para a integração de profissionais qualificados, sobretudo nos vectores que poderão sustentar um salto qualitativo do sector;
- Desenvolvimento de estratégias de formação continua atractivas para os trabalhadores no activo, através do recurso: à criação de ofertas formativas utilizando cada vez mais metodologias de formação à distância; desenvolvimento e vulgarização da utilização de suportes didácticos assentes nas tecnologias da informação e multimédia; criação de ofertas formativas modulares direccionadas para a certificação de competências delimitadas; instituição de sistemas de contabilização de créditos com vista à certificação profissional e das competências profissionais adquiridas; etc.;
- Criação de condições de mobilidade inter-marinhas capazes de, por um lado, garantirem uma aferição de competências que despiste as lacunas de formação existentes, e por outro, assegurar que as lacu-

nas inventariadas possam ser ultrapassadas com “facilidade”, pelos profissionais, através da disponibilização de oferta formativa adequada (tanto em termos curriculares como organizacionais);

- Reforço da fiscalização incidente sobre o trabalho marítimo, nomeadamente no que se refere à verificação de competências para o exercício da profissão.

Por fim destacamos algumas intervenções orientadas para o *Cenário Ouro* (Quadro 5.1):

- Grande importância da intervenção ao nível do incentivo ao emprego de profissionais qualificados e altamente qualificados;
- Grande importância da intervenção ao nível do incentivo ao emprego de jovens qualificados;
- Intervenção na orientação profissional com capacidade de motivar jovens profissionais qualificados para o emprego neste sector;
- Reformulação da formação profissional, vocacionada para o acesso à actividade, conferindo-lhe um carácter de maior multivalência/polivalência funcional.

#### QUADRO 5.1

*Síntese das Repercussões/Exigências dos Cenários na Oferta Formativa, na Gestão de Recursos Humanos e na Gestão do Mercado de Trabalho*

|                                      | Cenários Latão e Bronze                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Cenário Ouro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Oferta Formativa</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformulação da formação inicial conferindo-lhe um carácter de maior polivalência.</li> <li>• Reformulação da oferta formativa existente, no campo da formação continua, através do estabelecimento de percursos mais atractivos e ajustados às necessidades imediatas das empresas e de uma mão-de-obra com baixo nível de qualificação e escolaridade.</li> <li>• Reformulação das metodologias de organização da formação de modo a despenalizar o consumo excessivo de tempo (em <i>continuum</i>) a que o profissional está obrigado actualmente.</li> <li>• Grande importância da formação continua (modular por sistema de créditos) de aperfeiçoamento, reciclagem e reconversão profissional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de ofertas formativas, no campo da formação inicial, qualificantes e de espectro largo.</li> <li>• Desenvolvimento de ofertas formativas, no campo da formação continua, assentes nas metodologias de formação à distância e fazendo recurso às tecnologias da informação e multimédia.</li> <li>• Desenvolvimento de ofertas formativas, no campo da formação continua de reciclagem e aperfeiçoamento, tendentes a permitirem aos profissionais em exercício a aquisição de novas competências.</li> <li>• Criação de percursos formativos cujos sistemas de organização assentem fundamentalmente no sistema modular e de contabilização de créditos.</li> </ul> |
| <b>Gestão de Recursos Humanos</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção das políticas e metodologias actualmente em vigor nas empresas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenção estratégica na (re) definição de perfis profissionais, na (re)organização do trabalho e na renovação de competências.</li> <li>• Revisão da política de remunerações e carreiras.</li> <li>• Elevação dos padrões de qualificação do recrutamento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Gestão do Mercado de Trabalho</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento do sistema de fiscalização/aferição de competências profissionais, por parte da administração.</li> <li>• Reforço das medidas de apoio à manutenção do emprego, de amortecimento dos custos sociais e de reinserção qualificante no mercado de trabalho.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforço das medidas activas de (re)inserção no mercado de trabalho, em especial no campo da mobilidade inter-sectorial.</li> <li>• Grande incentivo ao emprego de profissionais qualificados e altamente qualificados.</li> <li>• Participação na definição dos novos perfis profissionais.</li> <li>• Motivação de profissionais qualificados para o emprego neste sector (orientação profissional).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## **Glossário**







**ARMADOR** — O responsável pela gestão e exploração do navio/embarcação.

**CATAMARAN** — *Embarcação de dois cascos, de pequena boca e grande comprimento, unidos entre si por uma plataforma.*

**CÉDULA DE INSCRIÇÃO MARÍTIMA** — Documento de identificação do trabalhador marítimo. Para além da função de título demonstrativo da capacidade profissional do marítimo, isto é, que lhe permite exercer uma actividade profissional regulamentada a bordo dos navios, tem ainda a função de servir como documento de identidade pessoal do marítimo e de passaporte durante o exercício da sua actividade profissional a bordo.

**ESPELHO DE ÁGUA** — Área geográfica continental permanentemente coberta por água.

**FERRIE** — Navio de passageiros adaptado para o transporte em simultâneo de passageiros e de viaturas automóveis, motociclos e velocípedes.

**FLUVIAL DE PASSAGEIROS** — Transporte de passageiros por via fluvial ou via navegável.

**GOVERNO (DA EMBARCAÇÃO)** — Actividade profissional exercida a bordo da embarcação que consiste num conjunto de tarefas que garantem directamente o êxito da "expedição marítima", isto é, da viagem ou da execução da actividade económica para a qual a embarcação foi destinada. Em sentido lato, compreende a actividade de condução da embarcação (leme, direcção, manobra, máquinas), gestão do pessoal, gestão de consumíveis (água, combustível, etc.), gestão do transporte (ou da actividade da embarcação), etc..

**IMO** — International Maritime Organization.

**INTER-MODALISMO** — Inter-relacionamento entre dois ou mais modos de transporte.

**LOTAÇÃO** — Número de pessoas que uma embarcação pode transportar. Pode subdividir-se em: *Lotação de Segurança* — número mínimo de tripulantes exigidos para a operação do navio em condições de segurança; *Lotação Máxima* — número máximo de pessoas incluindo tripulantes, que um navio pode transportar; *Lotação de Passageiros* — número máximo de passageiros (indivíduo que adquire o direito a ser transportado no navio como contrapartida de uma remuneração) que um navio pode transportar; etc..

**MARÍTIMO-TURÍSTICA** — Subdivisão da actividade económica marítima de exploração de navios/em-

barcações, isto é, que tem lugar no meio aquático fazendo recurso à utilização de um navio ou embarcação, e que tem por vocação a prestação de serviços ludo-turísticos.

**MODO DE TRANSPORTE** — Equipamento de transporte segundo o seu tipo e infra-estrutura/meio utilizados. Existem quatro modos de transporte: rodoviário (viaturas automóveis/estradas); ferroviário (comboio/ferrovia); marítimo (navios/água/portos); aéreo (aviões/ar/aeroportos).

**PARK&RIDE** — Infra-estruturas de apoio à deslocação de passageiros que consiste na associação de parques de estacionamento de automóveis junto de um interface de ligação a outro modo de transporte de forma a permitir uma rápida transferência modal inter-modos ou entre o transporte individual e um (ou mais) modo de transporte colectivo.

**TIRANTE DE ÁGUA** — Distância vertical entre o fundo e a superfície da água.

**TRÁFEGO LOCAL** — Designação dada ao transporte marítimo e às diversas actividades económico/comerciais exercidas pelas embarcações que actuam nas águas interiores.

**TRANSFERÊNCIA MODAL** — Processo que consiste na substituição da utilização de um modo de transporte por outro na realização da viagem ou durante parte da realização da mesma.

**TRANSPORTE COLECTIVO DE PASSAGEIROS (TCP)** — Forma de transporte de passageiros que consiste na utilização de viaturas que permitem, em itinerários preestabelecidos, o uso do mesmo meio de transporte por vários passageiros em simultâneo.

**TRANSPORTE MULTIMODAL** — Forma de gestão integrada de dois ou mais modos de transporte de forma a permitir a realização de viagens sem descontinuidades.

**TRANSPORTE OCASIONAL DE PASSAGEIROS (TOP)** — Serviço de transporte público de passageiros sem horários nem percursos pré-estabelecidos.

**TRIPULANTE** — Inscrito marítimo (trabalhador marítimo) que integra a equipa de trabalho dum navio (tripulação).

**VIA NAVEGÁVEL** — Troço de mar (em águas restritas), curso de água (rio, canal, etc.) ou zona lacustre, que permite a sua utilização por embarcações, para a realização de transporte por via aquática.







## **Bibliografia**





- BRANDÃO, Eduardo H. Serra, "Exploração Comercial do Navio", Vol. I, Sociedade Portuguesa de Navios Tanques, S.A. — Soponata, Lisboa, 1987.
- CAXARIA, João da Fonseca e MILLER, Rui Vieira, "Regulamento Geral das Capitânicas, anotado e com legislação complementar", Livraria Almedina, Coimbra (1972).
- ESCOLA DAS MARINHAS DO COMÉRCIO E PESCAS, ESCOLA NÁUTICA INFANTE D. HENRIQUE, "Relatório Final do Seminário — O Mar: Que Formação — Vimeiro, 3 e 4 de Dezembro de 1993", EPER, Odivelas, 1994.
- ESTEVES, José Manuel P., "Direito Marítimo — Introdução Armamento", Vol. I, Livraria Petrony, Lisboa, 1990.
- FILIPE, Eusébio, "Código Internacional do Trabalho Marítimo — Anotado", Rei dos Livros, Lisboa, 1988.
- IEFP, "Sistema de Aprendizagem — Rede de Oferta de Formação", 1º semestre de 1997.
- INE, "Estatísticas dos Transportes e Comunicações", 1997.
- INE, "Estatísticas dos Transportes Rodoviários de Passageiros e de Mercadorias", 1995.
- INE, "Estatísticas das Empresas Transportes, Armazenagem e Comunicações", 1995.
- INE, "Estatísticas dos Transportes e Comunicações", 1995.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE — MTS, "Inquérito ao Emprego Estruturado", Departamento de Estatística, 1985, 1989, 1994, 1997.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE — MTS — Organização da Formação, 1985, 1989, 1994, 1997.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE — MTS, "Quadros de Pessoal", Departamento de Estatística, 1985, 1989, 1994, 1997.





## ANEXO I







Encontra-se neste anexo os exercícios de cenarização elaborados para o sector dos transportes, respectivamente:

- 1) Transporte Urbanos e Suburbanos;
- 2) Transporte de Mercadorias de Longo Curso;
- 3) Transporte de Passageiros de Longo Curso.

## 1. Transportes Urbanos e Suburbanos

### 1.1. Factores de Enquadramento

Consideram-se como factores de enquadramento — dos quais se escolherão os factores causais para as variáveis de cenário — os seguintes:

- A** — A estrutura de actividades nas áreas metropolitanas — que pode revestir diferentes combinações de terciário informacional e transaccional; terciário “clássico” de serviços pessoais e de indústrias de média/forte intensidade tecnológica;
- B** — A organização territorial do espaço metropolitano — que pode revestir as formas monocêntrica/radial; policêntrica

hierarquizada; multicêntrica com estruturas em rede;

- C** — A forma dominante da organização do comércio — que pode revestir diferentes combinações (com pesos diferentes) das formas de grandes superfícies/transporte individual; tele comércio/distribuição ao domicílio/transporte profissional; comércio tradicional (acessível sem necessidade de transporte);
- D** — O grau de inovação tecnológica nos modos de transporte — que será, em parte determinada pela procura de soluções mais seguras, automáticas e, sobretudo menos poluentes, tanto no transporte rodoviário como ferroviário;
- E** — A forma dominante de intervenção do Estado e Políticas de Gestão — que pode revestir uma orientação mais ou menos presente no fornecimento de serviços, liberalizadora ou essencialmente reguladora, mais ou menos interveniente na dissuasão do transporte individual, etc.;
- F** — As disponibilidades financeiras do Estado para o Investimento Público — em infra-estruturas de transporte e o recurso a formas de envolvimento do Sector Privado na construção e operação de infra-estruturas e Serviços Públicos.

### 1.2. Exercício de Cenarização

| Latão                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Bronze                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ouro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Grande importância dos transportes associados aos movimentos pendulares, em consequência da organização espacial das áreas metropolitanas e da fraca utilização das telecomunicações avançadas para repartir e segmentar funcionalmente as actividades do terciário “informacional” dominantes;</li> <li>Grande peso do transporte individual nas deslocações pendulares diárias;</li> <li>Logística de abastecimento e distribuição no interior das grandes cidades envolvendo movimentação de veículos pesados com restrições horárias, apesar da implementação de plataformas logísticas unimodais na “coroa” territorial das grandes cidades;</li> <li>Predominância do modo de transporte rodoviário, com o transporte ferroviário urbano e suburbano utilizado apenas pelas camadas de mais baixos rendimentos;</li> <li>Tentativa de racionalizar a circulação rodoviária no centro das cidades com recurso a investimentos em intermodalidade (nomeadamente entre transporte ferroviário suburbano e metro e transportes fluviais/metro) estacionamento e apoios telemáticos à condução;</li> <li>Implementação de sistemas de metro nos grandes aglomerados urbanos, nomeadamente metros ligeiros;</li> <li>Exploração do transporte colectivo com forte intervenção de empresas municipais de transporte público rodoviário e articulação multimodal insuficiente com os modos pesados;</li> <li>Limitações à circulação automóvel convencional apenas nos centros históricos das cidades.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Grande importância dos transportes associados aos movimentos pendulares, em consequência da organização espacial das áreas metropolitanas e da fraca utilização das telecomunicações avançadas para repartir e segmentar funcionalmente as actividades do território “informacional” dominantes;</li> <li>Manutenção do peso relativo do TI nas deslocações pendulares diárias;</li> <li>Implementação de plataformas logísticas unimodais na “coroa” territorial das grandes cidades com o abastecimento no interior das mesmas circunscrito a veículos rodoviários de pequena tonelagem (até 6 toneladas) e com severas limitações nos horários de carga e descarga (circunscritos ao período nocturno);</li> <li>Predominância do modo de transporte rodoviário, com o transporte ferroviário urbano e suburbano utilizado apenas pelas camadas de mais baixos rendimentos;</li> <li>Tentativa de racionalizar a circulação rodoviária no centro das cidades com recurso a investimentos de intermodalidade (nomeadamente entre transporte ferroviário suburbano e metro e transportes fluviais / metro) estacionamento e apoios telemáticos à condução;</li> <li>Implementação de sistemas de metro nos grandes aglomerados urbanos, nomeadamente metros ligeiros;</li> <li>Sistema de transporte colectivo rodoviário privatizado, com recurso à contratualização para desincentivar o uso do transporte individual;</li> <li>Fortes restrições à circulação automóvel convencional em áreas muito alargadas do perímetro urbano;</li> <li>Intermodalidade combinando o transporte ferroviário suburbano e transporte fluvial com metro e transporte rodoviário, com o apoio a estacionamento preparado para o efeito e o recurso crescente a um sistema tarifário integrado e automático (bilhética).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Redução da importância dos transportes associados aos movimentos pendulares, em consequência da reorganização funcional/espacial das áreas metropolitanas e da utilização maciça de telecomunicações avançadas para repartir e segmentar funcionalmente o terciário “informacional”;</li> <li>Forte investimento na organização da logística das áreas metropolitanas, por forma a impedir a circulação de veículos pesados no interior das cidades, e crescimento das formas de distribuição ao domicílio, em contrapartida da menor atractividade das “grandes superfícies” localizadas na periferia;</li> <li>Combinação do modo ferroviário (nomeadamente metro e metros ligeiros) em combinação com transportes públicos de utilização individual, sob a forma de frotas de aluguer de novos veículos do tipo “city car” não poluentes e de fácil arrumação;</li> <li>Peso dominante do transporte colectivo em sitio certo;</li> <li>Sistema de transporte colectivo rodoviário privatizado, com recurso à contratualização para desincentivar o uso de transporte individual;</li> <li>Fortes restrições à circulação automóvel convencional em áreas muito alargadas do perímetro urbano;</li> <li>Intermodalidade combinando as formas transporte ferroviário suburbano e transporte fluvial com metro e transporte rodoviário, com o apoio a estacionamento preparado para o efeito e o recurso crescente a um sistema tarifário integrado e automático (bilhética).</li> </ul> |



## 2. Transporte de Mercadorias de Longo Curso

### 2.1. Factores de Enquadramento

Consideram-se como factores de enquadramento dos quais se escolherão os factores causais para as variáveis de cenário — os seguintes:

- A** — O crescimento do comércio internacional e a deslocação eventual dos seus pólos mais dinâmicos — que envolve o ritmo de crescimento do comércio internacional, a importância relativa do crescimento das trocas intraeuropeias e extraeuropeias na UE; a dinâmica, no comércio internacional das macro regiões Américas e Ásia;
- B** — O modelo de desenvolvimento económico de Portugal — e a sua articulação com as economias europeia e mundial;

- C** — A acessibilidade do País às rotas intercontinentais de transporte marítimo de contentores e de transporte aéreo de carga — que dependem da “geografia” dessas rotas e da existência de infra-estruturas portuárias e aeroportuárias com competitividade internacional para atrair operadores dessas rotas;
- D** — A maior concorrência dos operadores de transportes europeus e extra-europeus que envolvem Portugal devido à liberalização dos serviços de transporte à escala mundial, nomeadamente UE e GATS/OMC;
- E** — A evolução e aplicação das políticas de protecção e conservação do ambiente — que poderão significar vantagens competitivas para os modos marítimo e ferroviário no longo curso.

### 2.2. Exercício de Cenarização

| Latão                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Bronze                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ouro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Procura de transporte internacional de mercadorias dominada pelos destinos europeus, mas incluindo uma nova vertente para a Europa de Leste, destinos extraeuropeus limitados ao norte de África e à África Austral; preferência pelo transporte terrestre no modo rodoviário;</li> <li>Evolução dos factores de competitividade das exportações tradicionais, no sentido da fraca engenharia simultânea, da produção “just-in time” e da resposta rápida aos distribuidores internacionais de bens finais, não colocando novas exigências de rapidez, frequência e flexibilidade para a escolha dos modos de transporte;</li> <li>Transporte unimodal, variando o modo utilizado exclusivamente com a origem/destino das mercadorias transportadas e utilizado os meios de transporte tradicionais (navios, vagões, camiões ainda que de uma geração moderna);</li> <li>Implementação insuficiente do projecto multimodal, nomeadamente no que respeita aos nós de ligação, privilegiando o corredor Lisboa-Irún, nomeadamente com a construção de uma via rápida com perfil de autoestrada alternativa ao IP5, mantendo-se uma ligação ferroviária insuficiente, no lado espanhol, com registo de estrangulamentos de percurso nos “gabarits”;</li> <li>Dificuldade em aumentar a actividade dos portos e aeroportos nacionais para os operadores multinacionais de transporte marítimo de contentores e de transporte de carga aérea, nomeadamente em consequência da sua organização e tarifários;</li> <li>Desinteresse dos operadores quanto à exploração multimodal ou de forma combinada da infra-estrutura ferroviária, mantendo-se a empresa pública como operador único;</li> <li>Surgimento de operadores nacionais de transporte de longa distância limitada ao transporte unimodal-rodoviário;</li> <li>Incorporação residual das tecnologias de informação na produção dos serviços de transporte e dos serviços logísticos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Procura de transporte internacional de mercadorias dominada pelos destinos europeus, mas incluindo uma nova vertente para a Europa de Leste, destinos extraeuropeus limitados ao norte de África e à África Austral; preferência pelo transporte terrestre no modo rodoviário;</li> <li>Evolução dos factores de competitividade das exportações tradicionais, no sentido da maior expressão da produção “just-in time” e da resposta rápida aos distribuidores internacionais de bens finais; com a consequência de reforçar a procura de serviços de transporte que assegurem a redução de custos de produção pela sua rapidez, frequência e flexibilidade;</li> <li>Implementação do projecto multimodal e sua integração na rede transeuropeia de transportes;</li> <li>Utilização optimizada dos vários modos de transporte, facilitada pela articulação modal das infra-estruturas de transporte e pela utilização generalizada e racionalizada da prestação de serviços de logística, integrados na cadeia de transporte e coexistindo, num número significativo de empresas, com a propriedade dos meios de transportes;</li> <li>Melhoria da actividade dos portos e aeroportos nacionais para os operadores multinacionais de transporte marítimo de contentores e de transportes de carga aérea, nomeadamente em consequência da sua organização e tarifários, posterior à privatização total da sua gestão e operação;</li> <li>Surgimento de operadores nacionais de transporte de longa distância combinando transporte rodoviário, ferroviário e transporte marítimo de curta distância, eventualmente em “joint-ventures”, bem como o surgimento de operadores apostados na exploração conjunta dos modos rodoviário/ferroviário e marítimo/ferroviário, por forma a garantir o alargamento do “hinterland”;</li> <li>Incorporação por parte de alguns operadores líderes das tecnologias de informação na produção dos serviços de transporte e dos serviços logísticos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Procura de transporte internacional de mercadorias exportadas partilhada entre destinos europeus, e destinos extraeuropeus, com estes centrados na bacia do Atlântico – América Latina, Norte de África e à África Austral, com maior procura de transporte marítimo e aéreo;</li> <li>Evolução dos factores de competitividade das exportações tradicionais, no sentido da maior expressão da produção “just-in time” e da resposta rápida aos distribuidores internacionais de bens finais; com a consequência de reforçar a procura de modos de transporte que assegurem a redução de custos de produção pela sua rapidez, frequência e flexibilidade; plena integração do transporte na cadeia produtiva;</li> <li>Implementação integral do projecto prioritário multimodal, nomeadamente da rede transeuropeia do transporte marítimo de curta distância (TMCD) como resposta às crescentes dificuldades colocadas pelas restrições ao tráfego rodoviário; novos desenvolvimentos em matéria da rede combinando o hardware (infra-estruturas) com o software (infra-estruturas de informação);</li> <li>Utilização optimizada dos vários modos de transporte, facilitada pela articulação modal das infra-estruturas de transporte e pela utilização generalizada e racionalizada da prestação de serviços de logística, integrados na cadeia de transporte e coexistindo, num número significativo de empresas, com a propriedade dos meios de transportes;</li> <li>Penetração no mercado do trânsito internacional de mercadorias em consequência da consolidação de um sistema portuário Lisboa/Setúbal/Sines, da realização de um novo terminal de carga aérea no norte do país e de um “hub” no novo aeroporto de Lisboa para destinos específicos;</li> <li>Melhoria da actividade dos portos e aeroportos nacionais para os operadores multinacionais de transporte marítimo de contentores e de transportes de carga aérea, nomeadamente em consequência da sua organização e tarifários, posterior à privatização total da sua gestão e operação;</li> <li>Surgimento de operadores nacionais de transporte de longa distância combinando transporte rodoviário e transporte marítimo de curta distância, eventualmente em “joint-ventures”, bem como o surgimento de operadores apostados na exploração conjunta dos modos rodoviário/ferroviário e marítimo/ferroviário, por forma a garantir o alargamento do “hinterland”;</li> <li>Incorporação generalizada das tecnologias de informação na produção dos serviços de transporte e dos serviços logísticos.</li> </ul> |



### 3. Transporte de Passageiros de Longo Curso

#### 3.1. Factores de Enquadramento

Consideram-se como factores de enquadramento — dos quais se escolherão os factores causais e as variáveis de cenário — os seguintes:

- A** — O ritmo e tipologia de crescimento das economias mundial e europeia, incluindo o seu carácter descentralizado na Europa, bem como o emergir de novos pólos de desenvolvimento noutros continentes, o crescimento económico acompanhado ou não da relação dos tempos de trabalho;
- B** — O modo de inserção de Portugal nas economias mundial e europeia;

- C** — A organização social do trabalho e dos tempos de lazer e sua influência na mobilidade regular ou sazonal;
- D** — A maior concorrência de operadores europeus e extraeuropeus nos fluxos de tráfego envolvendo Portugal;
- E** — A acessibilidade do país às rotas intercontinentais de transporte aéreo que dependem também da existência de infra-estruturas aeroportuárias com acessibilidades que lhes permitam ser suficientemente competitivas para atrair operadores;
- F** — Evolução dos factores de coesão cultural e económica das comunidades de língua e de origem portuguesas — que permita garantir e ampliar mercados tradicionais;
- G** — Evolução e aplicação das políticas de defesa do ambiente.

#### 3.2. Exercício de Cenarização

| Latão                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Bronze                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Prata                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ouro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção nacional de serviços de transporte aéreo e terrestre centrada em origens/destinos tradicionais na Península Ibérica e na Europa, e em clientelas de tráfego étnico e de turismo de baixo rendimento;</li> <li>• Fraco crescimento da procura com origem/destino noutros continentes, servida fundamentalmente através de serviços de ligação por "hubs" europeus;</li> <li>• Pouca relevância de tráfegos em trânsito por Portugal;</li> <li>• Desistência da construção de um novo aeroporto internacional na área de Lisboa;</li> <li>• Predomínio acentuado do modo rodoviário nas ligações terrestres a Espanha e ao centro da Europa, sendo as ligações ferroviárias efectuadas através de meios tradicionais;</li> <li>• Transporte ferroviário centrado na CP e transporte aéreo num número reduzido de pequenos operadores, em ambos os casos insuficientemente integrados em grupos internacionais ou sistemas globais de distribuição;</li> <li>• Fraca inovação organizativa;</li> <li>• Utilização circunscrita de T.I.C.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção nacional de serviços de transporte centrada em destinos/ori-gens da Europa;</li> <li>• Procura de transporte intercontinental servida, em larga proporção, através de "hubs" europeus;</li> <li>• Pouca relevância de tráfegos em trânsito;</li> <li>• Desistência da construção de um novo aeroporto;</li> <li>• Ligações ferroviárias em alta velocidade ao centro da Europa e/ou boas ligações aéreas aos "hubs" europeus;</li> <li>• Integração subalter-nizada de transportadores nacionais em grupos/redes e sistemas de distribuição;</li> <li>• Alguma participação privada na gestão de infra-estruturas de transporte e na exploração de serviços aéreos e ferroviários;</li> <li>• Desenvolvimento insuficiente de novas funções;</li> <li>• Utilização moderada de T.I.C.;</li> <li>• Inovação organizativa localizada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom desenvolvimento da procura de transporte internacional de passageiros, com predomínio de destinos europeus, mas mantendo-se ligações directas a destinos extraeuropeus "tradicionais" nas Américas e em África;</li> <li>• Captação de alguns tráfegos em trânsito; mas secundária relativamente aos fluxos totais;</li> <li>• Desenvolvimento dos aeroportos nacionais, sem implementação de um "hub" intercontinental;</li> <li>• Ligações ferroviárias de alta velocidade a Espanha/centro da Europa;</li> <li>• Interconexão eficaz de redes viária/ferroviária/aeroportuária;</li> <li>• Restrições moderadas à circulação;</li> <li>• Transportadores especializados em "nichos" de mercado "feeder" ou regional e/ou com participação significativa em redes de transporte/sistemas de distribuição globais;</li> <li>• Envolvimento privado significativo na gestão aeroportuária e de transportadores aéreos e ferroviários;</li> <li>• Utilização significativa de T.I.C.;</li> <li>• Inovação organizativa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte desenvolvimento da procura de transporte internacional de passageiros, partilhada entre destinos europeus e extraeuropeus (com predomínio de origens/destinos nas baías do Atlântico e Mediterrâneo e em África);</li> <li>• Importante captação de tráfegos em trânsito por aeroportos nacionais;</li> <li>• Diversificação de produtos tarifários e serviços complementares, em função de uma gama alargada de clientelas, incluindo de alto rendimento;</li> <li>• Construção de um novo aeroporto na área de Lisboa e sua implantação como "hub" Europa/Atlântico Sul/África;</li> <li>• Ligação ferroviária em alta velocidade a Espanha e ao centro da Europa;</li> <li>• Interconexão eficaz das redes viárias/ferroviárias/aeroportuárias;</li> <li>• Inexistência de restrições importantes à circulação rodoviária e aérea;</li> <li>• Integração de transportadores nacionais, em particular aéreos, com participação significativa e actuante em redes de transporte e sistemas globais de distribuição com dimensão plane-tária (e/ou europeia);</li> <li>• Forte envolvimento privado na gestão de infra-estruturas de transporte e na propriedade de operadores de transporte aéreo, ferroviário e rodoviário;</li> <li>• Desenvolvimento de "novas" funções por parte de transportadores aéreos, ferroviários e rodoviários (distribuição, serviços complementares ao transporte/pacotes "handling", etc.);</li> <li>• Utilização intensiva e diversificada de T.I.C. (navegação, gestão de tráfegos, relação com clientes, definição de produtos, integração de serviços complementares, etc.);</li> <li>• Inovação organizativa multifacetada.</li> </ul> |









**Estudos já disponíveis nesta colecção:**

1. Vestuário
2. Rochas Ornamentais
3. Hotelaria
4. Construção Civil e Obras Públicas em Portugal
5. O Sector da Cerâmica em Portugal
6. A Indústria Têxtil em Portugal
7. Metalurgia e Metalomecânica em Portugal
8. O Sector da Madeira e Suas Obras em Portugal
9. O Sector dos Transportes em Portugal — Aéreo
10. O Sector dos Transportes em Portugal — Ferroviário

**INOFOR**

**Instituto para a Inovação na Formação**

Rua Soeiro Pereira Gomes, N.º 7 - 1.º/2.º Andar • 1600-196 Lisboa

Tel.: 21 794 62 00 • Fax: 21 794 62 01 / 21 794 63 00

E-mail: [inofor@mail.telepac.pt](mailto:inofor@mail.telepac.pt)