

## Repositório ISCTE-IUL

---

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2018-05-23

Deposited version:

Post-print

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Freire, J. & Almeida, P. P. (2010). Trabalho moderno, tecnologia e organizações. Porto. Edições Afrontamento.

Further information on publisher's website:

--

**Publisher's copyright statement:**

This is the peer reviewed version of the following article: Freire, J. & Almeida, P. P. (2010). Trabalho moderno, tecnologia e organizações. Porto. Edições Afrontamento.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

---

### Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

---

# TRABALHO MODERNO, TECNOLOGIA E ORGANIZAÇÕES

**JOÃO FREIRE**

e

**PAULO PEREIRA DE ALMEIDA (Orgs.)**

# Índice

---

## **Introdução**

João Freire e Paulo Pereira de Almeida

## **1. Política, Tecnologia e Relações Humanas no Trabalho Moderno**

António Pedro Dores

## **2. Da Flexigurança e da Revisão do Código do Trabalho em Portugal**

Glória Rebelo

## **3. Sobre a Empresa: organização, tecnologia e cultura**

Duarte Pimentel

## **4. Terciarização e Servicialização: reflexões sobre o trabalho moderno**

Paulo Pereira de Almeida

## **5. Organizações Económicas e Militares: homologias e diferenças**

João Freire

## **6. Globalização e Relações Laborais em Portugal: uma intervenção sociológica nos sectores têxtil, automóvel, bancário, telecomunicações e hotelaria e restauração**

Marinús Pires de Lima, Ana Guerreiro e Cristina Nunes

## **7. A Avaliação do Desempenho nos Serviços: o sector da saúde**

Susana Nogueira

## **8. A Profissionalização do Terceiro Sector: o caso do associativismo**

Raquel Rego

## **9. Da história do trabalho ao futuro do trabalho: que papel da escola?**

Isabel Rufino

## Introdução

João Freire e Paulo Pereira de Almeida

---

Sendo um elemento de perenidade das sociedades e da vivência dos indivíduos, o trabalho humano não deixa, por isso, de apresentar historicamente fases de relativa estabilidade e outras de rápidas mudanças, em estreita conexão com alterações verificadas no funcionamento dos sistemas económicos.

Olhando para o passado que ainda nos impressiona – pela memória que guardamos dos antepassados próximos, pelos vestígios da arqueologia industrial que pontuam a paisagem e pelas imagens que colhemos de países mais atrasados – , podemos com alguma facilidade reconstruir o que terá sido a progressiva desarticulação do mundo artesanal-rural dos nossos avós e a instalação tonitruante do universo da fábricas, dos transportes mecânicos, da efervescência urbana e do primeiro consumismo suscitado pelos “grandes armazéns” (do Chiado ou de alhures) que lhes marcou a vida.

Menos de um século transcorrido e eis que assistimos a nova transformação radical dos modos de vida de milhares e milhões de pessoas, agora sujeitas à deslocalização das indústrias para outras paragens mais económicas, à promoção maciça de jovens adultos que aspiram prolongar o tempo da escola com outros estudos ou em ambientes parecidos, em escritórios ou salas de computadores, bem longe da sujidade oficial ou da rudeza do trabalho a céu aberto, e, enfim, sujeitas ainda às incertezas que a novidade de uma primeira crise económica global acaba de trazer à consciência dos contemporâneos.

Nas sociedades mais ricas e beneficiárias dos progressos técnicos e económicos, o trabalho evoluiu rapidamente nas últimas duas ou três décadas através da acentuação da sua componente intelectual, graças à proliferação dos equipamentos tele-informáticos e ao prosseguimento de inúmeras automatizações produtivas (e noutras áreas, como no controlo e na segurança); graças também a alguma desburocratização das actividades de serviço, que se viraram mais para a

“servicialização” das prestações, com relevo para o desenvolvimento tomado por diversas técnicas do marketing (muito para além da publicidade) e para a comercialização e empresariadade que dominam agora esferas “pessoal-intensivas” de acção como sempre haviam sido as da cultura, do entretenimento ou da entreatajuda humana.

De facto, e talvez contraditoriamente, o trabalho tem-se “des-massificado” em tais países, progredindo em volume e em natureza no sentido da profissionalidade – e portanto mais apto a superar a alienação típica do trabalho industrial moderno –, mas, simultaneamente, tornando-se também um factor menos integrado do conjunto orgânico que formava tradicionalmente a empresa, que pode agora quase prescindir, muitas vezes (de modo não-metafórico, mas efectivo), dos próprios trabalhadores.

Reflectir, a partir da investigação sociológica, sobre o trabalho contemporâneo exige, assim, considerar, a par e passo, as evoluções em curso na formação dos indivíduos e nos seus desempenhos profissionais, e as formas organizativas que vão tomando as empresas e as instituições empregadoras de recursos humanos mais vultuosos, nos diferentes sectores e campos de actividade.

A presente antologia pretende ser um contributo pontual para tal reflexão, ao associar originais de uma dezena de autores académicos que tocam esferas tão diferentes, mas relevantes, como: a tecnologia, as relações sociais e a política; o sistema jurídico de regulação do trabalho; as variáveis sócio-culturais presentes na empresa; os fenómenos da “terciarização” e da “servicialização”; o caso particular das organizações castrenses; a “desregularização global” que afecta várias indústrias; as práticas gestionárias dos “recursos humanos” nos sectores da saúde e da educação; ou o processo de “profissionalização” no “terceiro sector”.

Por tudo isto, a presente obra, interdisciplinar nas visões dos diversos investigadores e especialistas, tem, pois, como objecto as mais recentes alterações na natureza e nas formas de estruturação das actividades económicas e do trabalho humano, recorrendo a estudos e trabalhos de campo com inegável actualidade e interesse científico. Longe de ser um “manual”, este livro apenas nos ajudará a compreender melhor os avatares por que está passando a economia global actual e, sobretudo, a actividade de trabalho de uma fracção significativa dos homens e

mulheres que habitam este planeta. E que querem continuar a poder fazê-lo de forma digna e sustentada.

# 1. Política, Tecnologia e Relações Humanas no Trabalho Moderno

António Pedro Dores \*

---

As dramáticas mudanças tecnológicas à disposição das sociedades contemporâneas actuais condicionam as sociabilidades? Ou terão sido as necessidades sociais de conquista da natureza que conduziram à produção das tecnologias que nos surpreendem quando pensamos nelas, nos fascinam quando as usamos e se integram nos nossos hábitos quotidianos como se delas sempre tivéssemos disposto? A opção entre o tecno-determinismo e o socio-determinismo (ou imperialismo sociológico) é uma escolha teórica e epistemológica ou um resultado discutível à luz de observações empíricas cientificamente validadas?

Tratar destas questões não se compadece com submissões a perspectivas corporativas que separam engenheiros e sociólogos que, por (de)formação, tendem a dar prioridade cognitiva aos factores ideológicos que lhes são mais familiares. Embora, há que tê-lo presente, sendo este um trabalho de sociologia, a formação e a perspectiva específica desta profissão/disciplina-científica terão uma influência evidente (e desejável) nos nossos raciocínios, que não ambicionam ser finais. Pelo contrário. O melhor que lhes poderia acontecer, suprema ambição na carreira científica, era serem motivo de debates polarizadores.

Com Bruno Latour (1992) aprendemos como máquinas e sistemas tecnológicos entram em simbiose, desde a sua gestação, com as comunidades humanas, até se tornarem naturezas artificiais para as pessoas e adquirem capacidades de transmissão de sentimentos para os humanos. Com Alberoni (1989) aprendemos como a criatividade, e também a inovação científica e tecnológica e o empreendedorismo tecno-capitalista, emerge necessariamente de estados particulares de existência humana, a que o autor chama estado-nascente, e que envolvem entusiasmos emocionados pela vida e pelo devir, sem os quais a sociedade perde sentido e com os quais faz sentido.

Complexificar a discussão sobre as relações entre tecnologias, trabalho e sociedade não é uma complicação: é uma necessidade para clarificar o sentido dos processos de modernização e, desse modo, oferecer melhores condições de racionalidade aos desempenhos, cada vez mais exigentes, da reflexividade individual, grupal ou colectiva no sentido do planeamento de modernas políticas de vida (cf. Giddens 1995).

### **1. Da plasticidade da noção “trabalho” e a sua centralidade nas sociedades modernas**

O trabalho do camponês é determinado pela tradição aprendida oral e tacitamente sobre a sequência anual da vida, seja ela a vida das plantas, dos animais ou das pessoas. O destino interfere nessa rotina frequentemente, com obscuras finalidades de fazer justiça às relações entre as pessoas e a natureza que as acolheu neste planeta, entre a natureza e a divindade a que prestará obediência e entre as pessoas mais simples e aquelas outras que procuram, em nome de todos, os caminhos mais afortunados, sejam eles por via da honra militar, sejam eles por via da ritualização religiosa. A possibilidade de vergar a natureza, de controlar o destino, por si mesma era uma heresia do calibre da que imaginou o Sol a girar à volta da Terra e custou a vida a Galileu. O valor ético do trabalho – da relação de exploração da natureza pelo homem – era baixo, como rebaixados eram os estatutos sociais de quem trabalhava para sobreviver. Condição hoje difícil de compreender, quando todos, principalmente as classes dominantes, declaram ser *trabalho* aquilo que mais valorizam nas respectivas actividades sociais e o que mais tempo os ocupa.<sup>1</sup>

O mundo do trabalho moderno é comparável ao de um gigantesco laboratório de exploração do meio ambiente com o objectivo de o subjugar pela força da tecnologia, da manipulação, do modernismo das relações humanas com o cosmos, com a natureza e entre as pessoas. Laicização, institucionalização e divisão de trabalho poderiam ser nomeados processos de diferenciação social

---

<sup>1</sup> Dizia na televisão um conhecido empresário: “o que é que custa mais meia-hora a trabalhar, em vez de estar em frente à televisão a ver a telenovela?” citado de cor. Fazia o empresário uso da diferente concepção de trabalho entre os que não picam ponto e orientam a vida para valorizarem as suas empresas pessoais (sejam elas organizações estritamente económicas, ou também artísticas, intelectuais, desportivas, religiosas, etc.) – para esses trabalho é tudo o que fazem, excepto dormir – e os que pensam o trabalho como espécie de



correspondentes aos desígnios normativos da liberdade, da igualdade e da fraternidade, que por sua vez desenvolveram estados-de-espírito modernos, isto é ao mesmo tempo modernistas e modernizados, auto-determinados e adaptados às circunstâncias da nova, pujante e vencedora civilização ocidental fundada nos valores da auto-responsabilização, na burocratização e na profissionalização, que se aplicam paulatinamente a todo o tipo de actividade dos homens. E de uma maneira diferente às actividades de género feminino, como por exemplo, a lida doméstica ou, de um modo geral, as actividades classificadas como sociais, por oposição às actividades classificadas como laborais, económicas e de segurança, mais próprias do homens e das mulheres emancipadas pelos movimentos femininos. Deste último aspecto trataremos posteriormente.

**Figura 1. Valores, processos e estados-de-espírito modernos**

<b>Desígnios normativos</b>	Liberdade	Igualdade	Fraternidade
<b>Processos de diferenciação social</b>	Laicização	Institucionalização	Divisão de trabalho
<b>Estados-de-espírito</b>	Auto-responsabilização	Burocratização	Profissionalização
<b>Autores clássicos</b>	Marx	Weber	Durkheim

Retenha-se a noção de que os conteúdos substantivos daquilo a que se chama trabalho mudam ao longo dos tempos e conforme as condições sociais objectivas e subjectivas das pessoas. Mais radicalmente quando ocorrem eventos revolucionários, de formas menos óbvias quando as transformações se operam paulatinamente. O que torna praticamente impossível produzir uma definição de trabalho, cujas consequências se podem observar, por exemplo, nas não definições utilizadas para realização de inquéritos estatísticos, onde se deixa ao informante a possibilidade de utilizar a sua própria definição de trabalho, medido em tempo, esperando que a predominância do trabalho assalariado contratualizado seja a referência em torno da qual as respostas se acomodem por norma. Por isso, na sociologia, também se distingue trabalho de emprego, evitando uma parte do

---

castigo temporizado, contratado, para terem direito à sobrevivência e não terem responsabilidades de pensar, seja o trabalho seja a sociedade.

“filosofar sobre o trabalho, [separado] dos grupos sociais, étnicos, dos contextos culturais (...)” (cf. Friedmann e Naville, 1973:21).

Tal instabilidade torna difícil captar todas as dinâmicas sociais que usam como conceito o valor simbólico, linguístico, moral, económico, político do termo *trabalho*. Prevenidos, devemos evitar pensar que por trabalho todos entendemos o mesmo. Não só os camponeses têm do trabalho uma experiência diferente, como também as diversas classes sociais, os dois sexos, e ainda os diferentes países, mesmo que desprezemos, por facilidade compreensível, aspectos tão relevantes como o prazer no trabalho, o empenho nos objectivos colectivos (empresariais, profissionais, organizativos, funcionais, de convivência, etc.).

Não são só as tecnologias que estão permanentemente em mudança acelerada: o conceito que temos de trabalho também. O que acontece, neste momento histórico em que escrevo, é que a Ciência & Tecnologia (C&T) é das poucas referências a que se pode aplicar a palavra/valor *progresso*, numa altura em que somos informados de que não deveremos esperar poder manter os direitos sociais e económicos já alcançados pelos movimentos trabalhistas. Discute-se se, sim ou não, é justo assegurar direitos adquiridos, já que há quem argumente não ser sensato (nem justo) que as faixas etárias mais velhas vejam mantidos “privilégios” alegadamente financeiramente insustentáveis, deixando para o futuro uma contradição geracional entre os que terão e os que terão significativamente menos protecção social, o que é já actualmente um problema político de organização social e será tanto mais no futuro quando for evidentes, no dia-a-dia, quem paga e quem recebe.

A nova estratégia de gestão, o novo espírito do capitalismo ensinado faz décadas nas universidades, cf. Boltansky e Chiapello (1999), sem que quem foi socializado no conceito implícito de trabalho fordista se tenha dado conta (e/ou se queira dar conta) fez o seu caminho. Sem que tenha havido propriamente uma revolução, de repente, damos-nos conta que a carreira única ao longo da vida, após um período de juvenil procura e adaptação ao mundo do trabalho, já não é uma perspectiva dos trabalhadores mais novos.<sup>2</sup> Mas continua a ser a perspectiva

---

<sup>2</sup> Os jovens sofrem taxas de desemprego mais elevadas, mesmo com altas qualificações escolares encontram barreiras à entrada no emprego, onde os lugares funcionais mais elevados estão ocupados por pessoas que resistem aos novos modelos de pensar e agir,

implícita, naturalizada, inquestionada, dos mais velhos, que a entendem como um direito.<sup>3</sup> Enquanto os longamente propagandeados programas de formação e actualização de saberes ao longo da vida ainda não estão institucionalizados e certificados de modo a produzir a desejada empregabilidade. Empregabilidade essa, de resto, muito controvertida nos programas de formação inicial já seguramente instituídos e credibilizados e em transformação para corresponderem aos critérios do chamado processo de Bolonha.

Os trabalhadores, idealmente, poderão circular com as suas competências escolares e profissionais por todos os países da União Europeia, seja para fins de formação seja para fins laborais que, no futuro, se querem integrados e da responsabilidade, tanto quanto possível, do próprio trabalhador individual, que deverá empenhar-se em acumular um *curriculo vitea* por sua conta e risco. A produção da empregabilidade implica um acréscimo significativo de reflexividade profissional, a adopção, ao nível de cada trabalhador individualmente considerado, de políticas de vida pessoais (eventualmente secretas) cujo sucesso depende – como acontece nas empresas – da capacidade de cada um em assumir riscos e fazer os investimentos certos nas ocasiões mais propícias. Os jogos de estratégia não entraram apenas no mundo das crianças através dos novos recursos electrónicos de entretenimento – que, ironicamente, eram e são reprimidos pelos professores responsáveis pelos centros de informática escolar. Entram principalmente nos seus espíritos por via das perspectivas de inserção profissional arquitectadas, superior, contraditória e controversamente, através das instituições políticas, laborais e educativas.

Por exemplo, relativamente ao trabalho, face à perda de eficácia prática dos direitos normativamente consagrados,<sup>4</sup> há exemplos crescentes e estáveis de

---

saltam de trabalho em trabalho com maior frequência que poucas décadas atrás e conseguem mais dificilmente contratos de trabalho estáveis.

<sup>3</sup> “Todos têm direito ao trabalho” (Declaração Universal dos Direitos do Homem, assinada pelas Nações Unidas após a Segunda Guerra Mundial). No Artigo 51º da Constituição da República Portuguesa pode ler-se: “todos têm direito ao trabalho. O dever de trabalhar é inseparável do direito ao trabalho, excepto para aqueles que sofram de diminuição de capacidade por razões de idade, doença ou invalidez (...)”.

<sup>4</sup> “(...) o essencial do regime jurídico do contrato individual de trabalho a chamada Lei Geral do Trabalho, datada de 1969 e ainda hoje em larga medida em vigor foi moldado precisamente no modelo de relações industriais resultante da mescla do taylorismo (com a lógica das organizações rígidas e pesadas, visadas para a produção em massa), do corporativismo (com o autoritarismo paternalista e a tentativa de negação do conflito de interesses entre Trabalho e Capital, e o completo e total domínio deste último) e do condicionamento industrial (com o proteccionismo das empresas já instaladas relativamente a quaisquer concorrentes, externos ou internos). Ora é evidente que, mesmo do ponto de vista da lógica da economia capitalista, um tal modelo está hoje completamente ultrapassado.

situações assimiláveis às do passado: trabalhadores que não obtém do seu trabalho recursos suficientes para viverem e se reproduzirem nas sociedades modernas, tal como acontecia também frequentemente antes da industrialização. Para tais trabalhadores, e suas famílias, a perspectiva de exigências de empregabilidade descontextualizadas dos suportes institucionais à sua produção e à estagnação prática e massiva das expectativas de promoção social e política, individual e colectiva, torna-se emocionalmente insuportável, conforme mostram os recentes episódios de violência peri-urbana juvenil contra as declarações do ministro do Interior francês. Não dependem agora da natureza. Dependem dos processos de auto-responsabilização social, isto é do sucesso prático dos caminhos desenvolvidos pela sua própria reflexividade e da dos outros, em ambientes institucionais incapazes de propiciarem reais igualdades de oportunidades e desinteressados disso, como facilmente se constata pela análise dos orçamentos sociais minguantes para necessidades práticas e morais crescentes.

A variedade de percursos e de becos sem saída sociais são balizados pelos processos de profissionalização, que exigem alguma persistência e estabilidade estrutural, e pelos processos de assistência social, caracterizados pela incerteza, estigmatização e inconstância política. À medida que a tendência para responsabilizar cada potencial assalariado pela sua própria empregabilidade se desenvolve, no quadro de um processo de competição acelerada, há quem tema que a desregulação do mercado de trabalho destrua as condições de profissionalização. Outros pensam que é preciso criar as instituições adequadas – que não são as que vigoram actualmente – o que apenas será possível praticamente quando politicamente for evidente, para os próprios assalariados e população em geral, a necessidade de, desde tenra idade, se posicionarem da melhor maneira no mercado de trabalho.

Entretanto, a exclusão social, como diz Jock Young (1999), no sentido económico mas sobretudo no sentido social em geral (ético, político, cultural, legal,

---

Por outro lado, a legislação laboral portuguesa no seu conjunto é hoje uma autêntica manta de retalhos. Isto fruto, não de ser filha do PREC como infundadamente alguns *opinion makers* tão mais preconceituosos como menos conhecedores persistem em apregoar (de 1974 e 1975 restam hoje três leis sendo que uma delas é precisamente a tão amada pelos patrões lei da requisição civil !...) mas sim do amontoar e amalgamar de sucessivo de soluções legais muito específicas e pontuais ao longo destes últimos 30 anos, criando-se assim uma prolixidade tão fragmentária quanto assistemática, que transforma o nosso Direito do Trabalho num confuso e intrincado novelo de leis, muito dificilmente apreensíveis e compreensíveis por parte do cidadão comum e, mesmo, dos próprios operadores do

laboral) é a característica mais evidente da actual situação estrutural das sociedades ocidentais. Isso pode ser verificado de várias formas: a) pela procura de novos serviços de solidariedade social, remetidos para os sectores de segurança, à medida que os orçamentos sociais vão decrescendo, b) a maior influência das economias paralelas, em parte reminiscências de práticas económicas não capitalistas (cf. Villaverde Cabral 1983), em parte desenvolvimentos de práticas de dominação como é o caso de alguns dos modos de financiamento das actividades políticas (cf. Luis de Sousa 19??), em parte resultado de políticas específicas para desenvolvimento de economias paralelas, cf. Woodiwiss (1988), c) o abandono da exclusão social, o que acontece principalmente fora dos territórios dos países desenvolvidos, mas também e cada vez mais dentro desses territórios, em parte abandonados à sua sorte. Chegou-se à conclusão, nos mais diversos sectores, que as boas intenções inclusivas e humanitárias das políticas anteriores do Estado Social são muito caras, incapazes de acabar com a exclusão e perversas nos seus efeitos.

Embora – como também notou Durkheim para o final do século XIX – a sociedade já esteja muito mudada sem que as populações disso se tenham dado conta, as perspectivas de vida tacitamente aprendidas pelos jovens com os das gerações mais velhas e através da sua própria experiência são muito diferentes das dos seus antecessores. São tais diferenças (cf. Cardoso e outros 2005) que trazem consigo as oportunidades e as dificuldades futuras, nomeadamente a nova luta de gerações que já se joga aos níveis da segurança social, do acesso aos lugares de direcção, da gestão dos recursos ecológicos e em particular a energia, dos sentimentos sobre a legitimidade da desigualdade social.

## **2. Velocidade comparada da mudança social e da mudança tecnológica**

Mais de dois milhões de pessoas morrem à fome todos os dias: segundo a ONU, em 2003 morreram de fome 841 milhões de pessoas e no ano seguinte mais 852 milhões. Apenas uma parte reduzida da humanidade actual consegue escapar a esperanças de vida pré-industriais à volta dos 40 anos e, portanto, em termos sociais pelo menos, há muita margem para o progresso. Quando nos anos oitenta se imaginaram os anos 2000, jamais se pensou que tal cenário fosse “ainda”

---

Direito !... ” em António Garcia Pereira (2003) “Ante-Projecto do Código do Trabalho: uma Estratégia de Derrota, uma Técnica Deficiente, uma Oportunidade Perdida!” manuscrito.

possível. Actualmente, constatando-se a realidade, que não decorre da falta de produtos e de mercadorias, esse é um tema forte para as lideranças políticas – e para as oposições – sem que se sintam criadas as condições para encetar políticas eficazes. Não é um problema tecnológico. É um problema de adaptação social às novas circunstâncias geo-estratégicas, demográficas, ecológicas, cuja orientação geral nos escapa aparentemente a todos, sem que se perceba se devemos ser nós, os humanos, a dirigir os acontecimentos ou, ao invés, nos devemos deixar conduzir por estes.

O trabalho vê alterado o seu valor ideológico. Se ele é produtivo, instrumento de conquista e de progresso, de cada um conforme as suas possibilidades, tem-se hoje as maiores dúvidas. Saber desenhar, dimensionar e operar sistemas tecnológicos complexos que tendem a serem capazes de se auto-regularem através de processos de aprendizagem e até de reprodução, tornou-se, por um lado, um trabalho lúdico – sem o que se torna insuportável de realizar para os seres humanos, com a constituição socio-biológica que conhecemos – e, por outro lado, um trabalho com consequências práticas difíceis de prever. Quem poderia prever os sucessos comerciais do cubo de Rubik ou do telemóvel, tão diversos nas suas consequências quanto imprevisíveis? Ou quem poderia prever que o José Mourinho seria uma estrela global que é actualmente? Ou que abusadores sexuais de crianças decidiriam usar a internet como mercado?

Robert Reich (1991) deu-nos uma proposta teórica mais geral para registar esta situação: dividiu o trabalho em três tipos: o trabalho intelectual e criativo dos analistas simbólicos, susceptível de ter recompensas muito dispare; o trabalho de rotina, como classicamente ele é entendido por quem deve responder a inquéritos laborais, como remunerações regulamentadas; o trabalho de reprodução social, de apoio às lides domésticas e de lazer industrializadas para satisfazer necessidades dos analistas simbólicos e respectivas famílias, demasiado concentrados nos mundos ideais – não nas promessas da modernidade, mas nos mundos das ideias.

O trabalho, pensado como esforço físico em quantidade, é agora mais um valor moral escasso, mensurável no desânimo das hostes sindicais, ameaçadas entre o cada vez mais ténue suporte do Estado às suas funções e a crise estrutural de desemprego acompanhada de esperanças de melhoria progressiva das condições de vida desenganadas. Aliás, a esse respeito, as tecnologias estão também a viver momentos de emergência de problemas morais, em particular no que se refere aos

riscos ecológicos dos lixos industriais, aos riscos bio-éticos relacionados com os organismos geneticamente modificados e toda a cadeia alimentar humana, bem como ao nível da reprodução humana e clonagem para fins terapêuticos. Porém, quando se fala de tecnologias de informação e comunicação, embora também se coloquem problemas éticos (como a privacidade, a liberdade de circulação de informação na internet ou no Echelon), é principalmente no progresso e na sua indução retilinear nas restantes dimensões sociais que se pensa, incluindo no trabalho. O tele-trabalho é a noção que procura capitalizar esses desenvolvimentos, mostrando também as dificuldades em recolher da realidade observável as provas desse progresso: uma parte importante do tele-trabalho é trabalho desqualificado, rotineiro, mesmo estupidificante e doloroso, de que o exemplo da digitação de informação é o mais típico. Ao ponto de outros tele-trabalhadores qualificados fazerem questão de serem eles a dominar as máquinas e, portanto, recusarem-se a aceitar tal etiqueta assim tornada pejurativa.

Há quem compare os desenvolvimentos sociais e os desenvolvimentos tecnológicos e pense os primeiros como sendo mais lentos e caracterizados pela resistência à mudança. Imaginam que as mudanças sociais não ocorrem a menos que estimuladas voluntaristicamente e do exterior, nomeadamente por sistemas de tecnologias apoiados em adequadas políticas de desenvolvimento de difusão. Afinal, tal como acontece com as actividades culturais ou de solidariedade social, estas correntes de opinião (de académicos, empresários e profissionais, nomeadamente do sector da informática, actualmente interessados na promoção da Sociedade da Informação em Portugal, no quadro da Agenda 21 europeia) sempre concordam com a necessidade de contar com políticas do Estado, ao mais alto nível de preferência, para quebrar as resistências à mudança que preferem imaginar como sendo exclusivamente sociais. Isto é, não são nem do sector de produção de tecnologias, de quem o país importa sistemas produzidos em função de outras realidades socio-económicas, nem são dos sistemas económicos dos diversos sectores cujas políticas de investimento dependem mais de subsídios do Estado do que de estratégias empreendedoras de risco.

Esta teoria é satisfatória, como vimos a respeito do tele-trabalho, para os que, do lado das actividades tecnológicas, se imaginam portadores de uma visão do futuro que há-de-vir, ao género das manhãs que cantam em versão capitalista, exteriores e manipuladores da sociedade – como os bons modernizadores – e

imunes aos males sociais – como os bons modernistas –, isto é isentos à crítica que não seja corporativa, entre pares.<sup>5</sup> Mas tem todos os defeitos de uma teoria auto-complacente e para-promocional: choca com a realidade. Voltaremos ao assunto. É ocasião de afirmar a nossa convicção de que não há nenhuma base, principalmente em Portugal, para se afirmar outra coisa que não seja uma grande curiosidade e apoio sociais aos desenvolvimentos tecnológicos, como os computadores domésticos, os tele-serviços bancários e as portagens automáticas ou os telemóveis, por exemplo. O que acontece é que tais máquinas e serviços servem um sistema dirigido para a finalidade de produção de mais-valias, isto é, dão prioridade aos interesses empresariais, o que nem sempre pode ser acompanhado pelo público (por exemplo, no que concerne os sistemas de espionagem industrial, militar e política).<sup>6</sup>

No balanço das últimas décadas de continua aceleração de ofertas tecnológicas cada vez mais inovadoras e baratas, as dinâmicas sociais funcionam em contra-ciclo: nem os enormes avanços tecnológicos têm produzido um desafoço equiparável na vida das famílias ou um crescimento do PIB na mesma proporção, nem o público interessado tem disponibilidades financeiras para investir mais do que já investe em novas tecnologias, criando a sensação de pouco reconhecimento em alguns sectores de actividade mais tecnologicamente intensiva. Comparando a sociedade a um organismo, há como que um afluxo sanguíneo ao cérebro que esgota as capacidades do todo: há excesso de informação e escassez relativa (de facto, em termos absolutos nunca houve tanta) capacidade de produção de conhecimentos, e menos ainda de sabedoria adequada às circunstâncias, como vemos pelos resultados práticos.

Estarão os tecnólogos – empresários, peritos, académicos – dispostos a enfrentar voluntaristicamente a difusão de tecnologias de informação e comunicação na sociedade portuguesa? Estarão disponíveis para prescindir dos seus benefícios legítimos e pessoais ou empresariais para ultrapassar um dos mais sérios obstáculos à difusão da internet que são os custos de operacionalização e acesso? Mesmo que estivessem dispostos a participar em jornadas cívicas de trabalho tecnológico, os capitais necessários afluíam – nessas condições – em volume

---

<sup>5</sup> As encomendas de estudos sociológicos sobre “as consequências sociais” das “suas” tecnologias não desmentem, antes confirmam, a importância emocional e estratégica do tecno-determinismo para os tecnólogos da sociedade da informação.

<sup>6</sup> Sobre o assunto ler Lyon (1994).



acrescido? Estas são perguntas retóricas que têm o objectivo de nos recordar que mesmo os tecnólogos, principalmente os tecnólogos, vivem em sociedade com características específicas, que são ao mesmo tempo favoráveis, por exemplo, a que possam pessoalmente viver vidas interessantes e desafogadas, mas também obrigam a conhecer bem o campo de actuação "técnico" (não estratégico nem político) que lhes está reservado.

Esta situação explica a curiosidade de alguns tecnólogos pela sociologia, que entendem – provavelmente bem – como uma forma "técnica" de pensar a política, satisfazendo-lhes, ainda que apenas momentaneamente, a confirmação de que se trata de política encapotada e, portanto, terreno proibido. Há sobre este assunto um tópico de debate recorrente, que polariza opiniões, que é o da neutralidade da tecnologia (cf. APDSI 2005)

### **3. Políticas portuguesas e desenvolvimento tecnológico**

Estudos sociológicos recentes concluíram poderem ser identificadas estruturalmente na sociedade portuguesa resistências ao desenvolvimento das qualificações profissionais dos mais jovens pelos seus competidores directos mais velhos (cf. Cardoso e outros 2005:61-62), tendências de adesão ao uso das novas tecnologias condicionadas às possibilidades económicas, e portanto decrescentes desde o ano 2000 sem que tivessem sido implementadas políticas contracíclicas neste domínio (cf. op.cit.: 91), e uma procura promotora de sentimentos positivos (cf. op.cit.:181), portanto sustentável a longo prazo. Agora, não se pode esperar da disponibilidade e mesmo mobilização popular a quadratura do círculo: sem ovos não há omeletas (cf. op.cit.:126). Onde falta PIB e os custos e acessos à internet são difíceis, nas escolas e nos empregos, as pessoas e as empresas investem em telemóveis. Onde não há conhecimentos suficientes (ou quando tais conhecimentos são negligenciados para evitar a concorrência nos postos de chefia) pode parecer, como quem chega a um país não desenvolvido, que estando tudo por fazer, inclusivamente as coisas mais simples e banais, há muito para trabalhar. Infelizmente, pode acontecer precisamente o inverso, quando os obstáculos se situam ao nível da decisão estratégica das sociedades, quando a desorganização – para citar um amigo – está confortavelmente organizada.

A situação portuguesa tem consequências ideológicas. Não é a mesma coisa um grande grupo de engenheiros a disputarem lugares em projectos de inovação socio-técnica – digamos, tomando o exemplo do Japão, a participarem no desenho de uma cidade para 75 mil pessoas, piramidal e suspensa, sem automóveis, para resistir às intempéries e ganhar espaço – ou um pequeno grupo de engenheiros à procura de chamar a atenção dos poderes públicos para as oportunidades recorrentemente perdidas. No primeiro caso pode ser que ideias tecno-determinísticas façam sentido, na medida em que a macro-estrutura modernista irá envolver em todos os seus aspectos (quase como numa instituição total mas desta vez produtiva e consumista) milhares de pessoas, para o bem e para o mal. No caso português, os aliados do desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação são o vulgo e, infelizmente, menos os financiadores, mais preocupados em explorar para si próprios e no imediato as potencialidades tecnológicas. Nestas circunstâncias a atribuição unilateral e abstracta – porque sem condições de experimentação – de qualidades positivas aos processos de introdução de novas tecnologias torna-se estratégia de fechamento e, pior do que isso, estigmatizadora dos potenciais aliados – o público – e resignada perante os obstáculos reais.

O contraste entre o sucesso empresarial da PT, conduzida pelo Estado, enquanto as comunicações são mais caras do que em países mais desenvolvidos e as taxas de penetração de telemóveis das mais altas do mundo, diz bastante das prioridades em Portugal quanto promoção da mudança estrutural de novos estilos de vida intensamente desejados. Prova dessa disponibilidade voluntarista (eventualmente irrealista) dos jovens para aproveitar oportunidades, independentemente dos riscos é o facto de, apesar da tradição das *cunhas* se manter e os afectar directa e negativamente, como vimos acima, os(as) portugueses(as) nascidos depois de 1974 acreditam mais no próprio esforço do que na sorte como razões de sucesso, até porque experimentam mais trabalhos no sector privado que no público (cf. op.cit.:266 e 269) e em condições de maior precariedade de vínculo contratual.

Os tradicionais debates ideológicos entre tecno-optimistas e tecno-pessimistas, entre tecno-deterministas e socio-deterministas, entre os que entendem a tecnologia como socialmente neutra e os que entendem a tecnologia como instrumentos produzidos socialmente com objectivos particulares não

neutros, não merecem ser tratados como meramente filosóficos. O sentido prático de cada uma das concepções (essas sim, universalizáveis) pode (e deve) ser apreciado na sua relação com situações aplicadas: se se pretende, como largos sectores da sociedade portuguesa defendem e praticam, externalizar os custos da formação de competências tecnico-científicas e explorar mão-de-obra barata, a teoria tecno-determinística serve-lhes para excluir, ou mesmo estigmatizar, as competências de endogeneização (e de inovação) em favor da importação de máquinas e de saberes técnicos, para sustentar a política obscurantista que herdámos do passado e temos permitido que se reproduza, como os números acima apresentados mostram. A teoria da neutralidade funcional das tecnologias (por oposição à teoria social construcionista apresentada por Latour (1992), por exemplo) reflecte essa incapacidade, radicada na vontade, de pensar a inovação por dentro, como processo social modernizador e de socialização modernista. A teoria naturaliza, como se fosse um dado, a tecnologia tal e qual é fornecida, como se nas feiras de tecnologia não se oferecessem, com sucessos e consequências diferentes, máquinas e sistemas alternativos.

Não vivemos num mundo de mercados perfeitos em que cada cidadão pode escolher, em cada momento, sim ou não, usa uma certa tecnologia de acordo com as suas necessidades momentâneas. De resto, se assim fosse, se as tecnologias não passassem de instrumentos pendurados numa bancada de mecânica, a teoria mais adequada seria a socio-determinística: cada um disporia com elasticidade radical de qualquer tecnologia para qualquer fim, útil ou experimental. Na prática, como mostram os estudos comparados do avanço da sociedade da informação no mundo, apesar dos custos sempre cada vez mais reduzidos e da expansão da rede tecnológica e social de apoio ao progresso das C&T, as desigualdades sociais não têm parado de crescer, inclusivamente no que ao acesso às novas tecnologias diz respeito, aquilo a que se costuma chamar info-exclusão.

#### **4. A politização da mecanografia**

Nos anos sessenta surgiram os primeiros computadores a serem comercializados para os centros de mecanografia. Temerário investimento, apresentado como oportunidade de substituição por sistemas máquina de mão-de-obra de escritório usada em trabalhos rotineiros, emuláveis por programação simples, e em processados em massa, de modo a permitir compensar os custos de

operação industrial. Nos anos oitenta, face à consolidação de um sucesso exponencial e inesperado na difusão desta tecnologia, principalmente no sector da banca e seguros, com a miniaturização e embaratecimento também exponenciais dos circuitos electrónicos, começavam a ser pensadas aplicações tão ambiciosas como as empresas sem empregados (ou as escolas sem professores).

Nem sessenta nem oitenta. Mas as percepções teorizadas sobre o fenómeno das TIC (tecnologias de informação e comunicação) ficaram marcadas por esta polarização entre o fascínio da produção industrial de informação nos sectores de serviços, e também ao nível público – com os PC (personal computer) e mais tarde com a Internet – e os resultados pouco produtivos (no sentido do trabalho de rotina, cujos critérios continuam a vingar no dia-a-dia) mas nem por isso menos interessantes do ponto de vista da qualidade dos serviços, cf. Norbert Alter (1985), isto é do ponto de vista estratégico da captação e fixação de clientes/utilizadores a interesses empresariais que assim se podem consolidar em concorrência e com benefícios sociais: é o que se costuma chamar jogo de soma positiva.

É nos anos oitenta que a IBM, a empresa que gizou o programa de marketing onde se anunciava pela primeira vez a sociedade informática aos clientes e parceiros, abandonou e combateu o argumento da substituição de mão-de-obra para aliciar compradores, que começou por ser o mote da difusão no sector. Por essa altura fizeram-se muitos estudos sobre se, de facto, os computadores estariam ou não a destruir empregos e a acabar com o trabalho. Compararam-se sectores e fileiras antes de depois da informatização e verificou-se acontecerem as situações mais dispares, permitindo desenvolver todas as teses: a redução de emprego era o que mais geralmente era verificado, mas acompanhada de uma intensificação e qualificação do trabalho (nos centros de informática que, entretanto, captaram para a sua esfera de trabalho as técnicas da organização científica do trabalho) e de um aumento potencial de necessidades, tanto organizativas como sociais, de procura. Para o futuro, novos investimentos em novos produtos e serviços compensariam em quantidade e qualidade – essa era a esperança – o trabalho substituído por ter sido tornado obsoleto, em especial os trabalhos em ambientes nocivos para a saúde, substituível por robots. Resta saber se esse futuro dos anos oitenta já chegou nos dias de hoje – e, se assim for, as esperanças saíram goradas – ou se o futuro esperado ainda está para vir, o que não está fora de hipótese.

O que é certo é que a confiança das populações no progresso social não apenas está em baixa, comparativamente às décadas de sessenta e oitenta, como é politicamente desestimulada. Apesar do ambiente de entusiasmo que se continua a viver em torno dos desenvolvimentos e *gadgets* tecnológicos. Exemplo disso mesmo é a história da Agenda de Lisboa adoptada pela União Europeia para declarar a vontade política de competir com os EUA e o Japão no desenvolvimento da Sociedade do Conhecimento, como um desenvolvimento conceptual operacionalizado do que foram a sociedade pós-industrial, a sociedade informática, a sociedade da informação e como um passo intermédio para o que alguns gostariam de ver realizar-se: uma sociedade da sabedoria.

A partir dos anos noventa as discussões passaram a centrar-se na hipótese de a sociedade da informação – versão socializante da sociedade informática, de cariz empresarial e tecnocrático, correspondendo ao recentramento das discussões. A conquista de centralidade dos sistemas de informação, e dos profissionais informáticos, no interior das organizações utilizadores dos computadores centrais, deu lugar à difusão de postos de trabalho informatizados e pessoais nas empresas, praticamente para cada trabalhador, através das redes de PC's controlados pelos centros de informática. Posteriormente, a banalização da Internet dispersou a possibilidade de representação empresarial com o exterior, até então reservada a muito poucos, permitindo focar as atenções nos interesses do cliente e na criação de novas necessidades que pudessem ser servidas, ao mesmo tempo que impunha uma outra disciplina nesse novo tipo de relacionamento estratégico, em parte abordável pelas tecnologias de Intranet, sistemas de informação integrados que permitem acesso condicionado a toda informação empresarial e acesso a recursos de controlo da qualidade e intensidade de trabalho dos colaboradores, nova condição dos assalariados, ex-trabalhadores.

Daniel Bell (1973) assinalou a crescente centralidade das universidades e dos saberes (de engenharia e de docência) nas novas sociedades. Alain Touraine (1969) notou que os sistemas de trabalho teriam de ser alterados estruturalmente para corresponder às novas condições de exercício das organizações laborais capitalistas. Robert Reich (1991) verificou serem os advogados e os economistas quem mais teria crescido nos EUA, ao contrário da hipótese ainda centrada na produção avançada por Daniel Bell. A reorganização financeira e legal ocupa mais trabalhadores qualificados que as novas indústrias micro-electrónicas ocupam

engenheiros. Esse facto pode ter causado a impressão social da secundarização do sector industrial – entretanto deslocalizado para países menos desenvolvidos e de mão-de-obra mais barata – e estar na base da actual escassez de estudantes de engenharia. Ao nível macro-económico e financeiro é certo que passou a ideia de “nova-economia”, isto é de uma economia simbólica e virtual, sem ferrugem e menos agricultura, reforçada empiricamente pelos lucros extraordinários realizados em sector de alta tecnologia. Em Portugal, por exemplo, a indústria ocupava 71% do emprego em 1960 e 39% em 2001, e os serviços comparavam com 28% e 61%. A gestão de produtos ocupava 81% do emprego em 1960 e 60% em 2001, ao passo que a gestão de informação ocupava, respectivamente, 19% e 40% (cf. Gustavo e outros 2005:40). Os empregos na agricultura passaram de 44% em 1960 para 4% em 2001, mas a produtividade mantém-se muito baixa, cerca de metade da União Europeia (cf. Gustavo e outros 2005:59 e 37). A escolarização também avançou significativamente, mas de forma insuficiente para as necessidades anunciadas da sociedade remodelada pelas tecnologias (cf. Gustavo e outros 2005:47 51).

Tudo isto nos mostra, por um lado, o impacto das ideias prospectivas sobre a sociedade no devir do emprego e das potencialidades económicas. Mas também mostra como essas ideias podem ser enganosas. Dois exemplos: o atraso – que para alguns é sinal de impotência política – da agenda de Lisboa no cumprimento dos seus objectivos, e a falta de entusiasmo europeu e também nacional nesse campo. O outro exemplo foi o abandono da agricultura portuguesa com suporte em políticas e fundos europeus para actualmente se estarem a reclamar fundos para o desenvolvimento agrícola em Portugal, observadas as consequências ecológicas de desertificação do interior do território nacional. Um terceiro, e relevante, exemplo é a noção da dispensabilidade da produção industrial para beneficiar das promessas da sociedade da informação, que levou os seus propagandistas a falarem do desenvolvimento do terceiro mundo por via informática cf. Toffler (1980), e cujos contrapontos na realidade hoje em dia indiscutível é o aumento das desigualdades Norte/Sul, entendo por Sul uma parte cada vez mais evidente e preocupante das populações a viverem geograficamente nos países desenvolvidos mas em condições humanamente degradadas.

Foi também nos anos noventa que ficou vincada a ligação das TIC à grande política, nomeadamente quando a implosão da União Soviética foi relacionada com

a incapacidade social e económica de difundir os computadores – e menos ainda a Internet, que apenas dava os primeiros passos, cf. Aganbeguian (1987): foi a aurora da sociedade da informação (e não só as promessas de Fátima) e as garantias de liberdade de circulação da informação no Ocidente que teriam derrotado o totalitarismo. Como foram as TIC que permitiram a criação de um espaço financeiro bolsista, que ficou conhecido por economia de casino, que revolucionou a hierarquia das prioridades do dinheiro: a especulação tornou-se evidentemente mais rentável que os investimentos em organizações laborais, precisamente porque não tinham que lidar com trabalhadores, esses resistores à mudança.

A reorganização generalizada das estruturas empresariais em função dos sistemas de informação instalados em computadores e distribuídos criteriosamente entre os diferentes níveis hierárquicos através de sistemas de informação dedicados, particulares, sugeriu a nova centralidade da flexibilidade do trabalho, da adaptação em tempo real às necessidades dos clientes da responsabilidade do colaborador que esteja mais bem colocado para a realizar. O valor das pequenas empresas, (*small is beautiful*, ao invés do que se pensava até então, quando as economias de escala era o máximo dos critérios de poder empresarial) da criatividade, iniciativa e autonomia (como reacção positiva aos *slogans* de Maio de 1968, como “a imaginação ao poder”) e do desinvestimento, isto é da disponibilidade para extinguir postos de trabalho, foram sendo paulatinamente reavaliados, nomeadamente através das formações académicas em gestão, cf. Boltansky e Chiapello (1999).

Verificou-se que sendo o fundamental das actividades empresariais alimentar o seu sistema de informação – e já não só a produção de mercadorias – e estando esse sistema privatizado, nada impediria de se obterem economias de escala, até global, através de organizações empresariais (legais) pequenas, com muitas vantagens associadas: responsabilização limitada de prejuízos, assumidos por entidades que os produzirem sem afectar o conjunto empresarial. O mesmo relativamente às questões laborais, em que a unidade da luta dos trabalhadores seria muito dificultada. As trocas entre as diversas empresas ligadas entre si, em vez de serem departamentos da mesma empresa, permitiam imaginarem-se engenharias financeiras e fiscais lucrativas através da análise manipulação simbólica das leis e dos sistemas de informação que as regulamentam,

operacionalizam (ou não). Tudo começou por se passar como se os arranha céus das grandes empresas fossem divididos por andares cada um com a sua estrutura financeira e legal particular, através do que se chamava empreendedorismo interno, que incluía a oferta de serviços a terceiros para rentabilização dos activos de cada serviço. Uma parte importante dos departamentos das grandes empresas revelaram-se lucrativamente desinteressantes e foram liquidados. Outra parte, sem rentabilidade suficiente foram substituídos por *outsourcing*. E por aí fora, as grandes empresas de produção verticais transformaram-se em teias ou redes empresariais globais (cf. Reich 1991), reguladas entre si por sistemas de informação apropriados aos interesses dos nós mais poderosos.

### **5. Direito como a primeira das tecnologias: direito do inimigo**

Sem pensar o trabalho como um valor social e cultural central para a vida moderna, não é possível entender as contradições entre as promessas de um mundo electrónico (ou bio-electrónico nas versões mais elaboradas) ao serviço das pessoas, tal como nos foi servido, por exemplo, nos *cartoons* da família Jetson, como criados e cães robots, com casas a pairar no espaço, viaturas voadoras e refeições liofilizadas, e as persistentes realidades da violência e da fome que nos ocupam os noticiários. A ideia de substituir o trabalho pela escravatura das máquinas, de alguma forma configurada no taylorismo (em que a lubrificação das máquinas era realizada por robots mas "ainda" humanos), confronta-se com o problema sobre o que fazer para "ocupar" e deixar viver a parte da humanidade que vive actualmente do seu trabalho.

Pensar as transformações do mundo nas últimas décadas, bem como nas próximas, passa por entender, o que não é fácil, o que seja o trabalho, nas suas diversas facetas: os colaboradores são diferentes dos trabalhadores? O trabalho para produzir consumo em que medida não é tão disciplinado e controlado quanto o trabalho laboral? A livre produção e manipulação de símbolos em que é que difere da livre produção industrial? Que regulamentações do trabalho serão promotoras de bem estar social? Como estabelecer um novo compromisso entre os interesses dos investidores e os assalariados de modo a permitir-lhes acesso aos bens de capital, financeiros e tecnológicos? Para quando e em que condições será possível implementar de forma equitativa o tão esperado ensino ao longo da vida?



A redução homogeneizadora do conceito de trabalho ao tempo legalmente atribuído ao horário de trabalho assalariado, interpretado como melhor interessar aos próprios nos casos dos trabalhadores independentes, dirigentes ou pessoal com "isenção de horário", é cientificamente desadequada para abordar as realidades e as necessidades actuais.

**Definition of "work" and "business" as used by the INS**

That's a challenging question, promised ;). I guess it will also take some time to answer ...

I'm a European software development consultant (citizen of a country in the European Union) who has been asked to speak at a US conference.

The current laws state that anyone from my country may enter the US for "business or pleasure" for a maximum stay of 3 month without any special requirements (visa waiver program). For "work" however, there are - as you definitely know - quite stringent visa requirements.

What I'm asking for constitutes some parts:

\* The exact definition of "work" and "business" as used by the INS according to the current regulations. Please provide links to authoritative sites (.gov, preferred even .ins.gov).

\* Does speaking at a conference constitute work? With links to prior rulings, laws or guidelines at authoritative sites.

\* If yes, what about speaking at a conference as the author of a number of books on these topics? Is speaking for the promotion of my books business or work? (The books have been published in the US and are written in English, so this is actually my main market)

\* Does the situation change when I accept money for the talks? What if I accept money solely for the preparation (production of materials, proceedings, ...) of the talks? What if a registered company (registered in the European Union) bills for these tasks? Any prior rulings or guidelines available?

Please don't misunderstand these questions. I do definitely not want to circumvent any US

work or visa regulations. That's why it's absolutely important for me to know the facts before agreeing to speak at this conference.

Thanks.

A intensificação do trabalho, a qualificação do trabalho são processos que significam um aumento exponencial das diferenças de mais-valia incorporada ou junta aos produtos (muitos deles incorpóreos) por cada unidade de tempo, o que só é possível de realizar por níveis de empenho e preparação radicalmente diferentes entre as pessoas, ao longo das respectivas biografias e também quanto aos estilos de vida diz respeito. A diferenciação social que opera na nossa sociedade exclusiva, cf. Young (1999), funda-se em experiências humanas radicalmente diferentes a que atribuímos simbolicamente, mas errada e lamentavelmente, os mesmos nomes, para manter a paródia do igualitarismo assim transformado em hipocrisia crónica, bem visível na vida política lato sensu: os empresários ganham subsídios do Estado reclamando contra a interferência do Estado na esfera económica, ao mesmo tempo que reclamam dos sistemas de corrupção em que colaboram para obter empreitadas públicas; os magistrados e outros dignatários, como os que se recolhem nas Ordens profissionais, são ao mesmo tempo representantes dos órgãos de soberania e *lobbies* políticos para defesa dos seus interesses corporativos, enquanto políticos usam a arena para que são eleitos para representar o povo como oportunidade de negócios privados e gestores públicos fazem circular privilégios entre as empresas que lideram e os clientes ou fornecedores privados com quem estabelecem alianças estratégicas privadas; os campeões do comércio livre praticam políticas proteccionistas na agricultura e na livre circulação de pessoas, ao ponto de comprometerem os princípios de civilização fixados pelos tratados internacionais sobre Direitos Humanos.<sup>7</sup>

Manifestamente, a sociedade em rede, do conhecimento, da informação (que não da sabedoria, ainda?), é uma sociedade sedenta de segurança. Segurança ecológica, segurança pública, segurança civilizacional, segurança no trabalho também. É, sobretudo, uma sociedade com dificuldade em estabelecer uma base

---

<sup>7</sup> "(...) na Europa inteira, as práticas policiais, judiciais e penais convergem pelo menos pelo facto de se aplicarem com uma diligência e severidade muito particular às pessoas de

política para estabelecer um clima de confiança , cf. Fukuyama (1996) entende ser indispensável ao desenvolvimento. Símbolo claro do desnorte que se vive é o sucesso da teoria do Direito do Inimigo, cf. alemão (20??). Trata-se da fixação académica da constatação da existência prática ocidental de três tipos de exercício e acesso ao Direito e à Justiça penais a nível civilizacional, a saber: a justiça para entidades económicas, para quem que as penas de prisão tendem a não ser aplicadas; a justiça para as pessoas sem iniciativa económica, nomeadamente os assalariados no sentido mais comum do termo, a que o direito penal ordinário é aplicado; a justiça para os que forem capturados na qualidade pré-determinada pelos poderes executivos como inimigos do Estado (não estarão a pensar na fuga ao fisco nem os que usam o Estado para negócios privados, mas antes para os inimigos políticos das classes dominantes no aparelho de Estado) a quem não são reconhecidos direitos.

O trabalho de Alain Supiot (2001) sobre as relações entre a teoria social e o direito procura responder a um problema similar ao que se coloca no campo das relações entre as tecnologias e a teoria social. De uma maneira simplista, a questão poderá colocar-se assim: que factor é primeiro ou principal, em termos de influência, para do futuro da humanidade? A tecnologia ou a vontade social? Noutra registo, a indústria ou a ética? Ou ainda, a ciência ou a arte?

A proposta avançada é de tipo sociológico, e reza assim: a organização social funda a possibilidade de fixar e desenvolver as tecnologias. Por oposição e contraste, podemos mencionar as de tipo tecnológico, igualmente credíveis, que diriam qualquer coisa como: a tecnologia é a extensão dos corpos humanos e é isso o que distingue a espécie humana das outras: a sua capacidade de se vestir de tecnologias pessoais e sociais. Sem dar resposta cabal ao dilema teórico – provavelmente tão insolúvel como a questão do ovo e da galinha –, Supiot, a propósito do direito, argumenta a favor do primeiro tipo de respostas, de forma a conquistar o máximo de adesão dos partidários da tese contrária: considera o direito uma técnica (conceptual, organizacional e social), mas uma das primeiras técnicas, cuja finalidade é humanizar universalmente as outras tecnologias (sociais ou industriais ou outras quaisquer).

---

fenotipo não europeu (...)” cf. Wacquant (1999:117), o que é aplicável a Portugal cf. Seabra e Santos (2005).

Ora, estando o Direito no estado que descreve alemão?, que se pode esperar de uma sociedade dita do conhecimento? Isso mesmo é tematizado por Loïc Wacquant (2000) ao descobrir, surpreendido, como os negros norte-americanos, com quem trabalhava na sua tese de doutoramento no guetto de Chicago, naturalizaram nas suas consciências as passagens crónicas (por culpa própria ou não) dos jovens negros pelas cadeias do seu país. Quando, por fim, se apercebeu que vivia, sem disso se ter dado conta, num *estado-penitência*, que nos EUA já ocupa o lugar do estado-providência, procurou compreender as razões económicas que poderão justificar tal imoralidade: "a emergência de um novo governo da miséria casando a mão-invisível do mercado de trabalho desqualificado e desregulado com o punho de ferro do aparelho penal intrusivo e omnipresente" (op.cit. na contracapa). "(...) esta experiência faz (...) surgir à luz do dia a face oculta, (...) recalçada pelo imenso trabalho histórico da eufemização jurídica, política e cultural, constitutivo de um regime formalmente democrático (...) na maioria dos países europeus, a dilatação dos efectivos presos deve-se ao alongamento das durações da reclusão (...)" (op.cit.:101 e 103).<sup>8</sup>

"O trabalho penitenciário está cada vez mais privatizado e coloca questões éticas, revela o relatório sobre trabalho forçado da Organização Internacional do Trabalho (OIT). O caso dos EUA é exemplar, uma vez que a privatização das prisões já é uma realidade e cerca de 77 mil presos estão em cadeias criadas ou geridas por empresas privadas. Muitos sindicatos denunciam os reduzidos salários e a falta de direitos destes trabalhadores, muitos dos quais forçados a trabalhar para obterem saídas antecipadas." em "Trabalho de detidos privatiza-se" no *Jornal de Notícias* a 25 Maio de 2001

"Negócio de 126 milhões contos por ano levanta questões de concorrência no mercado interno" em "Congresso dos EUA Debate Trabalho nas Prisões" no *Público* de 18 de Junho de 2001.

"Pagamento de trabalho de reclusos com heroína na cadeia do Linhó (...)" denúncia apresentada pela Associação Contra a Exclusão pelo Desenvolvimento em 2000-06-12, pouco antes da reorganização dos lugares de direcção e de chefia do estabelecimento

---

<sup>8</sup> Castels (2004) nota que a Finlândia se tornou numa sociedade em rede de referência, a par dos EUA, mas num modelo em que o uso do sistema penal é minimizado. Sobre as perspectivas portuguesas a este respeito ver Dóres (2006).

prisional.

Como ensinou Durkheim, a organização do trabalho não é para ser apreciada moralmente pelo investigador. O investigador é que pode deduzir dessa organização, nomeadamente daquilo que nela revela estabilidade e constância, o que possa ser a moral social e a moral laboral, variáveis de país para país, de época histórica para época histórica, de grupo social para grupo social, de um grupo sexual para outro. Foi isso que fez o historiador Woodiwiss (1988), mesmo sem inquirir sobre os ensinamentos da guerra do ópio, quando os britânicos impuseram aos trabalhadores chineses o consumo desse tranquilizante como forma de contenção das reacções sociais às políticas coloniais implementadas na China. Revela-nos o autor como o proibicionismo – do álcool, do jogo, e principalmente das chamadas drogas – esteve regularmente ligado, de forma que se pode documentar, à manipulação de forças de segurança, para instalar a chantagem nas suas organizações, por forma a que estas servissem, à uma, para os combates políticos mais interessantes para os eleitos (executivos e judiciais) corruptos e como fontes de receitas para as actividades partidárias e/ou fins pessoais, à custa do respeito pela Lei. Aqui estão imbutidas, sem dúvida, outras concepções do que significa trabalho, diversas daquelas que temos vindo a concentrar a nossa atenção.

*"Combate deve envolver toda a administração: Inspector-geral do Trabalho desafia empresas públicas a acabar com os trabalhadores clandestinos e critica práticas dos grandes grupos económicos"* em Ricardo Dias Felner "O Estado Não Dá o Exemplo Quanto ao Trabalho Ilegal" no Público 28 de Março de 2001.

Uma espécie de concurso de apostas prospectivas sobre o que possa ser considerado a essência distintiva e caracterizadora da sociedade e do trabalho para que transitamos desde o final dos anos sessenta do século passado é muito apreciada: a sociedade pós-capitalista, pós-industrial, pós-machista, saberá manter-se democrática ou resultará dualista, tribal ou de castas? Será a nova economia material o que melhor caracteriza o nosso presente futurível? Ou serão o excesso de dados, a explosão da produção de informação e da necessidade de transformar em conhecimentos as experiências mais singulares a essência do futuro? É o modo de organização reticular, que potencia a simbiose entre a nova economia e as novas tecnologias, a origem das transformações sociais? Ou será a radicalização territorial e social da vida humana nas megalópoles? A que nível de

centralidade se deve situar a procura de fontes de energia alternativas aos fósseis? Onde colocar, na nossa indagação teórica, os dilemas bio-éticos decorrentes das potencialidades de aplicação das tecnologias reprodutivas? Continuará a ter o conceito de trabalho um lugar central na explicação e na concepção do que esteja em causa? A nossa resposta é igual à do humorista: sim! Mas qual é a pergunta?

**Figura 2. Valores, processos e estados-de-espírito pós-modernos**

<b>Designios normativos</b>	Liberdade	Igualdade	Fraternidade
<b>Processos de diferenciação social</b>	Corrupção	Desregulação	Dualização do mercado
<b>Estados-de-espírito</b>	Intensificação	Direito do inimigo	Qualificação
<b>Autores clássicos</b>	<i>Touraine</i> mérito	<i>Castels</i> rede	<i>Reich</i> objectivos

E as perguntas mais importantes podem ter a ver com a crise demográfica na Europa, e nos modos de reorganizar a vida social em função dessa nova realidade – o envelhecimento populacional. 1. Porque é que a Europa resiste e manifesta medo da integração dos imigrantes que já cá vivem e dos que são precisos para ajudar a economia a manter-se activa? 2. Porque é que o trabalho de reprodução social, de que nos fala Daniel Bertaux (1977) não é valorizado economicamente, através de retribuições que permitam quem – todos os homens ou mulheres – se responsabilize por cumprir um horário para sustentar uma família, inclusivamente a sua, possa ser integrado formal e obrigatoriamente no mercado de trabalho com a dignidade de um trabalhador, quando o equilíbrio demográfico e as novas necessidades morais públicas (na defesa das vítimas de violência doméstica e de abusos sexuais, como da segurança das vizinhanças nos subúrbios dormitórios desabitados durante o dia) assim o aconselhariam?

\* Professor Auxiliar com Agregação do ISCTE. Investigador-Coordenador no CIES-ISCTE.

## **Bibliografia**

- Aganbeguian, A. G. (1987) *A Revolução na Economia Soviética*, Lisboa, Europa-América.
- Alberoni, Francesco (1989) *Génese*, Lisboa, Bertrand.
- Alter, Norbert (1985) *La Bureautique dans l'Entreprise*, Les Éditions Ouvrières.
- APDSI Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação (2005) *Repensar o Futuro da Sociedade da Informação - Relações Laborais e Trabalho Digital*, 4º Forum da Arrábida.
- Bell, Daniel (1973) *O Advento da Sociedade Pós-Industrial*, São Paulo, Culturix.
- Bertaux, Daniel (1977) *Destins personnels et structure de classe: pour une critique de l'anthroponomie politique*, Paris PUF.
- Boltansky, Luc e Ève Chiapello (1999) *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Cabral, Manuel Villaverde (1983) "A economia subterrânea vem ao de cima: estratégias da população rural perante a industrialização e a urbanização" *Análise Social* nº76, pp. 199-234.
- Cardoso, Gustavo, António Firmino da Costa, Cristina Palma Conceição e Maria do Carmo Gomes (2005) *A Sociedade em Rede em Portugal*, Lisboa, Campo das Letras.
- Castels, Manuel (2004) *A Galáxia Internet - Reflexões sobre a Internet, Negócios e Sociedade*, Lisboa, FCG.
- Dores, António Pedro (2006) "Espírito proibicionista e os riscos penitenciários", capítulo de *Portugal e a Europa: Sociedade, Estado e Quotidiano*, CIES/ISCTE.
- Fukuyama, Francis (1996) *Confiança - Valores Sociais e Criação de Prosperidade*, Lisboa, Gradiva.
- Latour, Bruno (1992) *Aramis et l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.
- Lyon, David (1994) *The Rise of the Surveillance Society*, Cambridge, Uni. Minnesota Press.
- Giddens, Anthony (1995) *Transformações da Intimidade - Sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas*, Oeiras, Celta.
- Reich, Robert B. (1991) *O Trabalho das Nações*, Lisboa, Quetzal.
- Seabra, Hugo Martinez e Tiago Santos (2005) *A Criminalidade de Estrangeiros em Portugal - um inquérito científico*, Lisboa, Observatório da Imigração/ACIME.
- Supiot, Alain (2001) "Entre la loi et le contrat: Le sens du droit" em *Esprit*.
- Toffler, Alvin (1980) *A Terceira Vaga*, Livros do Brasil.

Touraine, Alain (1969) *La sociedad post-industrial*, Barcelona, Ariel.

Wacquant, Loïc (2000) *As Prisões da Miséria*, Oeiras, Celta.

Woodiwiss, Michael (1988) *Crime, Crusades and Corruption - Prohibitions in the United States, 1900-1987*, London, Piter Publisher.

Young, Jock (1999) *The Exclusive Society*, London, Sage.



## 2. Da Flexigurança e da Revisão do Código do Trabalho em Portugal

Glória Rebelo \*

---

### 1. O modelo europeu da "flexigurança"

O propósito de reflectir sobre o tema "flexigurança" e, ainda, sobre a "revisão do Código do Trabalho" traduz, naturalmente, um intento de alcance muito vasto.

Numa altura em que assistimos a uma acentuada reconfiguração do Modelo Socioeconómico Europeu, a revisão do Código do Trabalho em Portugal não pode ser desenquadrada de uma apreciação sobre os actuais amplos propósitos de política social Europeia.

Desde logo porque o Direito do Trabalho se afirma, *maxime*, como um ramo de direito de índole reactiva, ou seja, procura consolidar-se pela capacidade de "reacção aos problemas sociais do sistema existente", reacção essa que se traduz, como tem sido reconhecido, na função protectora, reguladora e pacificadora das relações laborais (Monteiro Fernandes, 2004: 31).

E, também dado que, como já defendemos anteriormente (Rebelo, 2006c; Rebelo, 2007b), o debate sobre a "Modernização do Direito do Trabalho" vai muito além da estrita reflexão jurídica, convocando necessariamente uma cuidada apreciação socioeconómica<sup>9</sup>.

O mundo mudou muito na última década e meia, e a União Europeia (UE), sujeita ao movimento da globalização – e, especialmente, desde Janeiro de 2005, aos ditames da livre concorrência internacional e aos sucessivos alargamentos – tem vindo a assistir a fortes transformações no seu espaço socioeconómico.

---

<sup>9</sup> E, nesta media, acompanhamos Monteiro Fernandes quando realça que os desafios socioeconómicos não atingem apenas o legislador do trabalho, mas também a contratação

O “inevitável” movimento da globalização evidencia que vivemos numa sociedade global, sem espaços fechados, pelo que o conceito de globalização procura realçar a ideia de que nem países nem grupos podem fechar-se sobre si, isolar-se de outros (Beck, 2000: 10 -11). Por outro lado, globalização designa o processo através do qual os Estados-soberanos são actores transnacionais em termos de exercício de poder, orientações, identidades e redes (*idem, ibidem*).

Mas se a globalização potencia, como nunca antes se viu, um inédito contacto entre povos, pessoas, e empresas, tornando o mundo muito mais interdependente, potencia igualmente a incerteza.

Além do mais, na economia o conceito de globalização encontra-se relacionado com as questões do risco e da verdade (Waters, 1999). Por exemplo, há muito que os movimentos especulativos se tornaram um factor decisivo das economias actuais, permitindo atrair capitais, aumentar o investimento, e em consequência, possibilitando o crescimento das suas economias. Contudo, os escândalos financeiros que em momentos recentes da história (*vide* os ocorridos em 2001 e 2002, com a Enron ou com a World.Com) envolveram algumas empresas demonstraram a fragilidade da (por alguns já designada) “economia virtual” (Rebelo, 2003a: 89).

Atente-se, a este propósito, na actual crise financeira internacional. Na verdade, os mercados encontram-se sujeitos quer a fortes pressões em procura de maiores rendibilidades das empresas financeiras quer, ainda, à volatilidade da informação. De facto, vivemos numa sociedade inteiramente nova e, para acompanhar as realidades da Sociedade da Informação e da “Nova Economia”, será urgente identificar quais as exigências de articulação institucional (designadamente, ao nível do Direito Económico, mas também do Direito Fiscal) capazes de responder de forma eficaz aos novos desafios da fiscalização, não devendo existir nenhum tipo de descomprometimento que possa conduzir a situações de elevados níveis de incumprimento legal.

---

colectiva, modo fundamental de produção de normas laborais (Monteiro Fernandes, 2004: 33).

A verdade é que a sociedade europeia vive um momento de reestruturação e de adaptação a novas realidades e, nesta medida, as reformas a implementar pelos Estados devem ser entendidas como um meio de suprir insuficiências institucionais, quer no plano da actividade económica, quer no plano social<sup>10</sup>.

Ora, para enquadrar os actuais propósitos de política social Europeia convirá recuar a 2005, ano em que a Estratégia de Lisboa – iniciativa definida em Março de 2000 e que se traduziu num compromisso de cooperação entre os Estados-membros da União Europeia, tendo como principal objectivo fazer desta o “espaço económico mais competitivo do mundo até 2010” e, através de um conjunto de reformas estruturais, elevar o potencial europeu de crescimento económico e a capacidade de criar emprego – foi revista. Mais tarde, em 2006 – e em resposta àquilo que designou como os “Desafios do século XXI” – a Comissão Europeia (CE) apresentou, no *Livro Verde sobre a Modernização da Legislação do Trabalho*, um desafio político ao mercado de trabalho europeu: o de “Modernizar o Direito do Trabalho” (Comissão das Comunidades Europeias, 2006).

Assumindo-se como um catalizador de apoio à acção dos Estados com vista a reforçar os objectivos da Estratégia de Lisboa, a CE realça nesse documento a necessidade de fomentar, no plano laboral, aquilo que designa por um “quadro regulamentar mais reactivo”, advogando que será conveniente que cada Estado-membro amplie as formas de flexibilizar a relação de trabalho reforçando – concomitantemente – a respectiva protecção social dos cidadãos nas situações de desemprego. Por outro lado, considera que será desejável proceder a uma adequação ao contexto socioeconómico de cada Estado-membro, mediante a adopção de um conjunto de propostas específicas e exequíveis em cada ordenamento (Comissão das Comunidades Europeias, 2006)<sup>11</sup>.

Nesta proposta geral de “flexigurança” a CE recomenda aos Estados-membros – ainda que considerando o enquadramento socioeconómico de cada um – uma reforma do mercado de trabalho europeu assente quer na ampliação das formas de flexibilizar ao nível da cessação contratual (especialmente pelo

---

<sup>10</sup> Sendo, na perspectiva de Dominique Strauss-Khan, necessário pensar numa proposta de regulação da globalização, (Strauss-Khan 2002: 117).

<sup>11</sup> Por exemplo, assegurando a elevação da protecção das condições de trabalho, reforçando o esforço em prol da melhoria da qualidade do trabalho e, essencialmente, pugnano pela eficácia das medidas de controlo e fiscalização adoptadas em cada Estado (Comissão das Comunidades Europeias, 2006).

incremento de formas de flexibilidade externa) quer no reforço da protecção dos cidadãos no desemprego<sup>12</sup>.

Realce-se que, em matéria de Política de Emprego, na UE permanece a ideia de que cada Estado-membro tem a última palavra, designadamente identificando quais as políticas nacionais de emprego que privilegia e, em particular, que tipo de emprego quer criar ou é possível criar. Além disso, como se sabe, no seio dos países membros da UE permanece – ao nível da própria concepção de lei do trabalho – o debate clássico que opõe as visões ditas “neoliberais” às mais “socializantes”, sendo que as primeiras colocam o acento tónico no funcionamento do mercado e as segundas na acção reguladora de um Estado interventivo. Deste modo – e embora muitas vezes partilhando institutos jurídicos idênticos – o movimento de flexibilização da lei laboral na UE tem assumido múltiplas formas, divergindo de país para país, e reflectindo diferenças entre as ideologias políticas que suportam essas propostas de flexibilidade e os respectivos sistemas de relações profissionais.

Além do mais, como existem fortes disparidades no crescimento económico das economias europeias, as “pressões” existentes para que cada ordenamento jurídico faculte maior competitividade ao seu tecido empresarial vai, igualmente, variando de país para país. Por exemplo, em consequência da sujeição a uma forte concorrência internacional, as economias europeias mais industrializadas apresentam taxas de crescimento muito modestas<sup>13</sup>, vivendo sucessivas crises no

---

<sup>12</sup> Ora, como já o expressámos, este tipo de proposta não deixa de suscitar perplexidades. Desde logo, relacionadas com a ênfase que o modelo da “flexigurança” procura dar à ideia de flexibilidade externa (facilitando as cessações de contratos) e de “intermitência laboral”, convidando os trabalhadores a encarar com “maior naturalidade” as intermitências emprego/desemprego, uma vez que estarão mais “confortados” ao nível das prestações sociais de desemprego. Depois, relacionadas com a sustentabilidade do Sistema Público de Segurança Social. Certamente que a questão de assegurar esta sustentabilidade variará de país para país mas, por exemplo, em Portugal este sistema – afectado fortemente pelo envelhecimento, pela diminuição tendencial da população activa e pelo aumento do número de pensionistas – há muito que vê, progressivamente, crescer as suas despesas e, a *contrário*, diminuir as suas receitas. Segundo dados do Eurostat divulgados em 2005, só entre 1994 e 2002, em Portugal a despesa em benefícios de protecção social, em particular em função da velhice, mais do que duplicou. A este ritmo – e considerando a quebra de receitas resultante de uma reforma assente na “flexigurança” e no incremento dos percursos profissionais intermitentes – a interrogação que se coloca é a de saber se a sustentabilidade situação financeira do Sistema Público da Segurança Social não ficará, irremediavelmente, comprometida (Rebelo, 2006a).

<sup>13</sup> Destas distanciam-se as economias dos países do alargamento europeu. Por exemplo, enquanto países como a Polónia, a Lituânia, a Eslovénia (integrada na zona euro desde Janeiro de 2007) ou a República Checa apresentam taxas de crescimento superiores a 4,5% (e, nalguns casos mesmo superiores a 6,5%, como é o caso da Polónia e da Lituânia), sendo o vigor da criação de emprego um dos factores de crescimento, a verdade é que na

sector industrial – em especial na indústria têxtil, do calçado e automóvel – que têm provocado quebras significativas na produção e obrigado muitas empresas a reestruturar (no sentido do emagrecimento organizacional) ou a deslocalizar a sua produção para outros destinos mais atractivos, nomeadamente para a Ásia e para os países do alargamento europeu, com consequências ao nível do emprego<sup>14</sup>.

No plano social, se é possível considerar a emergência de novos sectores de produção e, conseqüentemente, de novas oportunidades de emprego, importa não ignorar os fenómenos de sectores económicos que desaparecem, da conseqüente eliminação de empregos, e da emergência de “regiões (ou até mesmo países) em crise” (Rebelo, 2008a). Noutro plano, na área laboral, particularmente inquietante é o movimento das deslocalizações – opções de estratégia empresarial que se evidenciam através de movimentos geográfico-empresariais que, muitas vezes implicando o encerramento prévio de empresas no país de origem, promovem a transferência da totalidade ou de parte da produção para o estrangeiro – que se decidem em função de factores de atracção como a dimensão do mercado, a remuneração e a qualificação da mão-de-obra, a qualidade dos fornecedores locais e as acessibilidades.

E, naturalmente que os países periféricos – como Portugal – porque confrontados com maiores dificuldades em competir com países do centro da Europa, com custos competitivos mais baixos e/ou mercados em grande expansão, enfrenta estes desafios sociais e económicos de forma ainda mais acentuada.

---

generalidade dos países da UE, em particular da zona euro, o crescimento tem sido, neste início de século, muito fraco, agravando-se fortemente em conjuntura de crise financeira internacional, considerando mesmo as actuais e iminentes situações de recessão económica em alguns países. Em particular para a zona euro, são negativas as previsões de crescimento económico para os anos de 2008 e de 2009 (European Commission, 2008). De facto, estes anunciam-se difíceis para as economias da zona euro, em especial para as empresas exportadoras, podendo o aumento das taxas de juro imposto pelo BCE fazer-se reflectir no consumo das famílias, sobretudo no caso das famílias com menor poder de compra, que integram trabalhadores com salários baixos ou membros do agregado familiar desempregados.

<sup>14</sup> De facto, com a expansão tecnológica e a liberalização da economia, assistimos a um nomadismo considerável sobretudo das empresas europeias e norte-americanas. Deste modo, nestes países a preocupação dos poderes públicos é, agora, a de resistir à deslocalização do emprego, procurando tornar atraente o mercado nacional de emprego. Razão pela qual em países mais industrializados – como os EUA, a Alemanha, a França, o Reino Unido, e os países nórdicos – a preocupação com as deslocalizações tem sido central na agenda política. Por exemplo, em 2004, foi aprovado pelo Congresso norte-americano o *American Jobs Creation Act*, através do qual se propôs a redução de impostos às empresas industriais que produzam em território nacional e, mais recentemente, ao longo da campanha eleitoral para as presidenciais de 2008, Barack Obama advogou medidas de salvaguarda do emprego (sobretudo na indústria automóvel), pelo que esta assunção poderá evidenciar uma tendência política e económica nos EUA.

## 2. A tendência flexibilizante da lei portuguesa

Inspirado em dois princípios básicos que são comuns à generalidade dos ordenamentos jurídicos da UE – o da liberdade de desvinculação negocial e o da estabilidade contratual – o Direito do Trabalho português tem, nos últimos anos, e em contexto de mudança económica, assistido à reivindicação de uma maior flexibilidade, apresentada como uma necessidade que permite melhorar a racionalidade das empresas (designadamente a utilização dos meios produtivos) adaptando-as às flutuações do mercado (Almeida e Rebelo, 2004: 35-36).

De facto, muitos dos recentes debates em torno do “futuro do Direito do Trabalho” têm suscitado a questão de saber “qual o sentido actual do Direito do Trabalho?”, propondo redefinir as suas finalidades (Supiot, 1998 ; Supiot, et al 1999 e, ainda, Barthélémy, 1998), e tornar este ramo do Direito mais adequado à situação socioeconómica contemporânea.

A verdade é que, para fazer face às exigências da livre concorrência internacional (e, inúmeras vezes, do *dumping* social imposto por alguns países<sup>15</sup>) a generalidade das empresas ocidentais enfrentam a necessidade de responder, de forma muito rápida e por vezes complexa, a inúmeras e difíceis solicitações conjunturais.

E o que acontece é que, na actualidade, trabalhar implica sujeitar-se aos constrangimentos de um mercado global – ainda muito pouco regulado socialmente – e dominado por uma imposição generalizada de maior flexibilidade empresarial que, em diversas circunstâncias, se vai afirmando à custa de valores sociais outrora considerados intangíveis para muitos. De facto, ao pretender responder a uma procura de flexibilidade, o legislador tende a modificar, necessariamente, o tipo de relação entre as partes na relação de trabalho, condicionando mesmo os interesses do trabalhador e da sua família (Kahn-Freund, 1972: 15).

Ora se a principal função atribuída ao Direito do Trabalho – e afinal a sua razão de ser<sup>16</sup> – é, justamente, a de compensar, na esfera da relação individual, a

---

<sup>15</sup> Países onde o custo da mão-de-obra (mesmo que em ritmo de aumento salarial contínuo) assim como o custo inerente à formação de um trabalhador são muito mais baixos.

<sup>16</sup> Uma vez que a génese histórica do Direito do Trabalho se encontra ligada justamente a essa assunção da finalidade de protecção social de uma das partes, considerando a

debilidade contratual do trabalhador, é fundamental não esquecer que – nesta procura de resposta a exigências empresariais – o sentido social do trabalho exige, e exigirá, a salvaguarda dos princípios da dignidade da pessoa existente em cada trabalhador (Unamuno, 1967; e Rebelo, 2007a), da estabilidade e da protecção social do trabalhador.

Em Portugal – e à semelhança do que tem vindo a acontecer noutros países europeus, muito embora este movimento não seja homogéneo –, a necessidade de as empresas aumentarem a sua competitividade, tem conferido uma importante dimensão ao tema da flexibilização da lei laboral, aspecto que, aliás, tem sido dominante nas reformas legislativas das duas últimas décadas.

De facto, no sentido de reagir à crise económica dos anos 1970 (marcada por vários choques petrolíferos) desde meados da década de 1980 que o tema da flexibilização da lei laboral tem vindo a ocupar espaço na reflexão económica e jurídica da sociedade portuguesa, tendo sido progressivamente adoptadas medidas de flexibilidade encaradas – quer na sua ligação às políticas de Gestão dos Recursos Humanos, quer às políticas de produção – como uma resposta aos desafios da competitividade.

E se, para muitos empregadores, a flexibilidade tem sido encarada de forma muito simplista, como um meio de reduzir os custos de trabalho, conceptualmente o termo possui um conteúdo muito mais amplo e múltiplo, traduzindo – como vimos defendendo – um conjunto de capacidades aptas a fazer face a um imprevisto, ligadas não só aos produtos e aos processos de produção mas, e sobretudo, à Gestão dos Recursos Humanos (também neste sentido Rebelo, 2004: 23-32).

Como é sabido, na ordem jurídica portuguesa – e tendo como pano de fundo objectivos macroeconómicos tais como o reforço da competitividade ou a promoção da produtividade no trabalho – o movimento de flexibilização da lei laboral tem sido progressivo, sobretudo desde 1989. Primeiro com a aprovação da Lei n.º 64-A/89, de 27-02 (a LCCT), altura em que se flexibilizou o regime das cessações e se ampliou a regulação do regime do contrato a termo (certo e incerto), passando pela aprovação da Lei n.º 21/96, de 17-01, que consagrou a flexibilização do tempo de

---

desigualdade contratual originária dos sujeitos no contrato individual de trabalho (Monteiro Fernandes, 2004: 26).

trabalho e em particular a redução dos períodos normais de trabalho e o regime da adaptabilidade, pela Lei n.º 103/99, de 26-07, que estabeleceu o regime jurídico do trabalho a tempo parcial, e pela Lei n.º 99/2003, de 27-08 (o Código do Trabalho) que, entre outras medidas, reconfigurou o conceito de actividade, alargando o objecto do contrato de trabalho e criou para as microempresas (empresas que empregam até 10 trabalhadores) um regime muito flexível, em particular ao nível da cessação do contrato de trabalho – que o legislador tem vindo a flexibilizar a relação de trabalho, alterando o tipo de relação entre trabalhadores e empregadores.

Aliás, a tendência flexibilizante da lei portuguesa tem sido notória quer ao nível da afirmação gradual das estratégias de flexibilidade interna (através da promoção da adaptabilidade e da gestão flexível do tempo de trabalho, das mobilidades funcional e geográfica ou da gestão flexível da remuneração) quer das modalidades de flexibilidade externa (que se afirmam, *maxime*, pela ampliação e reconfiguração das regras de cessação contratual).

### **3. Principais linhas da revisão laboral de 2008**

Num contexto socioeconómico especialmente complexo e desafiante para Portugal, a revisão do Código do Trabalho – que adoptou parte das teses da Comissão do Livro Branco das Relações Laborais (CLBRL)<sup>17</sup> e se apoiou no documento *Reforma das Relações Laborais*, apresentado pelo Governo e no *Acordo Tripartido para um Novo Sistema de Regulação das Relações Laborais, das Políticas de Emprego e da Protecção Social em Portugal*, assinado pelos parceiros sociais – repousa num conjunto de eixos de reforma que se procuram afirmar sob o signo de “um novo consenso na regulação dos sistemas de relações laborais, de protecção social e de emprego” (MTSS, 2008b).

Daí que se reconheça que a revisão da lei laboral, sem determinar necessariamente maior competitividade nacional<sup>18</sup>, se apresente relevante para o

---

<sup>17</sup> Antes o Livro Verde sobre as Relações Laborais, apresentado em Abril de 2006, apontava para a necessidade de “modernizar o ordenamento jurídico laboral”, considerando o desenvolvimento da economia e para as necessidades de ajustamento ou reacção às recentes tendências de evolução do emprego, das condições de trabalho, das relações laborais e dos indicadores do desemprego (Dornelas, *et al*, 2006).

<sup>18</sup> Uma vez que um moderno e atractivo sistema fiscal assim como uma eficiente Administração Pública e um eficaz sistema de Justiça são, paralelamente, condições



desenvolvimento do país, na medida em que, a prazo, poderá ter impactos significativos no emprego, no bem-estar social das pessoas e na economia (Rebelo, 2007b; Rebelo, 2007c). E, nesta medida, porquanto – avocando o Direito do Trabalho uma importante função ao nível da definição das políticas de emprego e da realização específica, no domínio das relações laborais, de valores e de interesses reconhecidos como fundamentais para a sociedade portuguesa – não pode, em nosso entender, o legislador, deixar de responder a quatro grandes desafios: aumentar a qualidade do emprego; facilitar a adaptação das empresas aos desafios da concorrência internacional; transformar o trabalho num factor de imunidade contra a pobreza; assegurar a sustentabilidade do regime público de Segurança Social (Rebelo, 2007b).

Partindo da identificação de cinco problemas principais no mercado de trabalho em Portugal<sup>19</sup>, a revisão do Código do Trabalho assenta em cinco principais eixos de reforma: combater a precariedade e reforçar a efectividade da lei laboral; aumentar a adaptabilidade das empresas e reforçar a flexibilidade interna; simplificar o regime do despedimento disciplinar; alterar a regulação contratual colectiva; e adaptar, de forma articulada, a legislação laboral, a protecção social e as políticas de emprego (MTSS, 2008).

*- Combater a precariedade e reforçar a efectividade da lei laboral*

Um dos grandes desafios da presente reforma laboral prende-se, justamente, com a tentativa de diminuir a precariedade no emprego, em particular procurando diminuir o recurso à contratação a termo e ao denominado “falso trabalho independente”.

De facto, as tendências globais para o trabalho – reconhecidas em diversos estudos internacionais – indicam que os mercados de trabalho estão a tornar-se mais segmentados e que a precariedade laboral integra um conjunto de relevantes transformações económico-sociais, com profundas implicações ao nível social,

---

fundamentais para a atracção e manutenção de investimento e, conseqüentemente, de emprego em território nacional (também, parcialmente, neste sentido cfr. Comissão das Comunidades Europeias, 2006).

<sup>19</sup> Identificados no Livro Verde das Relações Laborais como sendo, a reduzida adaptabilidade das empresas e trabalhadores; a debilidade e o escasso dinamismo da contratação colectiva; a rigidez formal do enquadramento legal; a escassa efectividade da lei e normas contratuais ou a elevada precariedade e segmentação do emprego (Dornelas, *et al*, 2007).

acentuando desigualdades (Belous, 1998; Gallie, *et al*, 1998; Barker e Christensen, 1998; e Felstead e Jewson, 1999).

Este diagnóstico tem sido, aliás, corroborado pelos estudos sobre desigualdades periodicamente apresentados pela OCDE e por outras instituições como é o caso do International Institute for Labour Studies da Organização Internacional do Trabalho (ILO-OIT).

Por exemplo, no estudo "Towards More and Better Jobs", a OCDE reconhece que a deterioração das condições do mercado de trabalho nos últimos anos é desigual, afectando mais alguns grupos do que outros (mulheres, trabalhadores seniores, pessoas com deficiência imigrantes, entre outros) e que ao nível da organização do trabalho (mesmo em países onde a ideologia liberal está mais consolidada, como nos EUA e no Reino Unido) a mudança proporcionada pelo aumento da precariedade laboral se apresenta como um fenómeno novo, com reflexos para as pessoas habituadas a um regime de segurança material (OECD, 2003)<sup>20</sup>.

Por seu turno, num estudo recentemente publicitado pelo ILO-OIT – *World of Work Report 2008: Income inequalities in the age of financial globalization* – e onde se expõe um conjunto de importantes conclusões sobre a partilha de rendimentos em diversos países do mundo, conclui-se que o fosso entre os trabalhadores mais bem pagos e os trabalhadores menos bem pagos tem vindo a acentuar-se<sup>21</sup>. Ainda

---

<sup>20</sup> Ainda no recente "Growing Unequal?" se conclui que, pelo mundo, se assiste a um progressivo alargamento do fosso entre ricos e pobres (sobretudo em países com uma distribuição menos uniforme do rendimento), sendo também notório o distanciamento entre ricos e a classe média em países como o Canadá, a Finlândia, a Alemanha, a Itália, a Noruega e os EUA. Além do mais, evidencia o estudo, a mobilidade social tende a ser menor em países com grandes desigualdades, tornando mais árduo o percurso de vida das pessoas talentosas oriundas de famílias com menores recursos (como é o caso de Itália, Reino Unido e EUA), e maior nos países onde o rendimento é distribuído de forma mais equitativa (países nórdicos). Além do mais este documento mostra que as "desigualdades crescentes polarizam fortemente as sociedades, dividindo regiões dentro de países" e que grande parte das desigualdades de rendimentos tem origem na segmentação do mercado de trabalho, pelo que – e ainda segundo este estudo – melhorar a qualidade do emprego e assegurar uma educação de qualidade a toda a população será a melhor forma de reduzir desigualdades sociais e salariais (OECD, 2008).

<sup>21</sup> Sendo esta tendência particularmente visível na Hungria, na Polónia, em Portugal e nos EUA, mas também em países onde as desigualdades até agora não eram elevadas, como por exemplo, a Dinamarca e a Suécia. A título exemplificativo este relatório realça que em 2007, nos EUA, os *chief executive officers* (CEOs) das 15 maiores empresas receberam um salário 520 vezes superior ao de um trabalhador médio. Neste contexto, e sugerindo que o crescimento económico não é o único meio para diminuir a pobreza e as desigualdades, a OIT recomenda aos poderes públicos a assunção de um papel decisivo em matéria de correcção destas excessivas disparidades salariais, nomeadamente através da implementação de um conjunto de políticas fiscais mais redistributivas (International Institute for Labour Studies, 2008).

de acordo com a OIT, estas desigualdades resultam de um processo de globalização financeira e da consequente liberalização internacional dos fluxos de capitais que, desde a década de 1990, têm propiciado um aumento das crises do sistema bancário mundial e, conseqüentemente, maior instabilidade económica, com repercussões no mercado de trabalho.

E, porquanto a precariedade laboral – sugerindo a ideia de trabalho transitório, instável, inseguro, ou seja, a ideia de alto risco ou elevada probabilidade de desemprego – designa um fenómeno complexo, com contornos económicos, sociais e jurídicos, importa diferenciar a precariedade no seu conjunto multifacetado (Rebelo, 2002).

Assim, a precariedade pode abranger, entre outras modalidades, a precariedade legal, legitimada por lei através da faculdade concedida aos empregadores de, em situações temporárias, por exemplo, recorrer a contratos a termo ou a contratos temporários<sup>22</sup>, ou a precariedade ilegal, de que o trabalho ilegal e clandestino são exemplos (Rebelo, 2003b).

Ora, e especialmente no que concerne à contratação a termo, a actual reforma laboral encoraja a diminuição do recurso ao trabalho a termo, quer através do aumento da Taxa Social Única (TSU) a pagar pelas empresas que empregam pessoas a termo (para 26,75% do salário líquido) e, concomitantemente, da diminuição da TSU relativa aos contratos de trabalho por tempo indeterminado (de 23,75% para 22,75%), quer através da redução da TSU a pagar pelas empresas que passem para os quadros os trabalhadores que estivessem a recibo verde ou os contratados a termo (MTSS, 2008).

Mas aqui importará distinguir as situações de recurso legal à contratação a termo – que possibilitam contratar dentro dos ditames da lei – das de verdadeiro abuso. Parece consensual que, em situações em que, por exemplo, exista uma necessidade empresarial verdadeiramente temporária, não devam ser estas contratações penalizadas, elevando-se o custo social da contratação. De forma

---

<sup>22</sup> Dado que, comparativamente a outros países da UE, a contratação temporária é muito elevada em Portugal. Segundo o Eurostat, em 2005 Portugal era o terceiro país da UE – a seguir a Espanha e à Polónia – a apresentar a taxa de contratação emprego não permanente (incluindo-se aqui os contratos a termo e os contratos de trabalho temporário) mais elevada: 19,5%, face a uma taxa média europeia de 14,5% (Eurostat, 2007: 131-146).

distinta, as situações verdadeiramente abusivas<sup>23</sup>, isto é aquelas em que tendo a função preenchida carácter verdadeiramente duradouro, se contrate a termo, devem ser – mediante fiscalização – devidamente penalizadas, em nome dos princípios da justiça e da lealdade de concorrência.

Além do mais, e afastando a possibilidade de renovação até 6 anos prevista no n.º 2 do artigo 139º do CT da Lei n.º 99/2003, de 27-08, o novo Código propõe alterar o limite máximo temporal dos contratos a termo dos 6 para os 3 anos.

A iniciativa de, pela primeira vez numa reforma laboral, se reforçar a contratação por tempo indeterminado, afigura-se positiva uma vez que, como vimos defendendo, o elevado grau de contratação temporária em Portugal tende a repercutir-se quer na *performance* das empresas e produtividade empresarial, quer na vida pessoal e familiar dos trabalhadores (Rebelo, 2004: 127-134). Desde logo porque, sendo os períodos contratuais, por vezes, muito curtos, empregador e trabalhador não chegam a encetar um verdadeiro “compromisso laboral” existindo, de ambos os lados, uma nociva desconfiança. O empregador, pautando-se por uma lógica a curto prazo, não investe na formação e no enriquecimento de competências do trabalhador, temendo que não vir a beneficiar delas; por seu turno, o trabalhador, conhecedor da sua instabilidade profissional, tende a exercer a sua actividade numa perspectiva a curto prazo, desatento às necessidades da empresa, pouco envolvido com os objectivos desta última e sempre vigilante quanto à possibilidade de experimentar a sua mobilidade profissional. E esta desconfiança mútua é extremamente nefasta ao desenvolvimento quer de competências organizacionais quer de competências individuais, repercutindo-se, inevitavelmente, na produtividade do trabalho.

Acresce que o aumento da precariedade laboral – caracterizada genericamente pelo recurso a contratações provisórias e por percursos profissionais intermitentes – tende igualmente a reflectir-se no sistema financeiro da Segurança Social, uma vez que as situações de desemprego, ainda que não duradouras, significam perda de receitas para o sistema e, conseqüentemente, aumento da despesa pública. E, atendendo a que Portugal é um país marcadamente

---

<sup>23</sup> Refira-se que se encontram previstos, no regime especial da contratação a termo, motivos justificativos que são “verdadeiras portas” à contratação abusiva, dado que relativa a função de natureza duradoura, designadamente o “início de laboração de uma empresa ou estabelecimento” (alínea a) do n.º 3 do artigo 129º da Lei n.º 99/2003, de 27-08).

envelhecido, também aqui é preciso considerar um outro propósito da actual reforma: o de assegurar a sustentabilidade financeira do sistema de Segurança Social.

Ainda com o desiderato de combater a precariedade e a segmentação dos mercados de trabalho, o novo Código reforça a presunção de subordinação jurídica que caracteriza o contrato de trabalho<sup>24</sup>, criando uma nova contra-ordenação considerada muito grave para cominar as situações de dissimulação de contrato de trabalho.

De facto, em Portugal uma das especificidades do mercado de trabalho é a do traço relativamente constante e acentuado de trabalho independente – uma vez que o nosso país apresenta uma das percentagens mais significativas da UE e mesmo da OCDE<sup>25</sup> – estando a necessidade de erradicação do “falso trabalho independente” (que traduz uma grande desprotecção jurídica aos trabalhadores pois estes “independentes”, estando na realidade, totalmente dependentes, jurídica e economicamente, encontram-se subtraídos à tutela do Direito do Trabalho) há muito identificada pela Inspeção-Geral do Trabalho como objecto central e regular de fiscalização (Mota da Silva, 1998 e, ainda, Rebelo, 2003b). Contudo, a sua fiscalização tem-se mostrado difícil – assistindo-se mesmo a uma fraqueza crónica dos sistemas de fiscalização (Monteiro Fernandes, 2004) – dadas as permanentes dificuldades na identificação precisa deste tipo de contratação<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Fazendo presumir a existência de contrato de trabalho quando na relação entre a pessoa que presta uma actividade e outra ou outras que dela beneficiam, se verificarem alguns dos indícios de subordinação jurídica (local de actividade; equipamentos e instrumentos de trabalho; horário de trabalho determinado pelo beneficiário da mesma; remuneração periódica; ou o prestador de actividade desempenhe funções de direcção ou chefia na empresa). Considera ainda contra-ordenação muito grave a prestação de actividade, por forma aparentemente autónoma, em condições características de contrato de trabalho, que possa causar prejuízo ao trabalhador ou ao Estado. Acresce que, pelo pagamento da coima são solidariamente responsáveis, o empregador e as sociedades que com este se encontrem em relações de participações recíprocas, de domínio ou de grupo, bem como o gerente, administrador ou director.

<sup>25</sup> Por exemplo, e como oportunamente salientámos (cfr. Rebelo, 2003b e, ainda, seguindo a nossa posição, Eurofound, 2005), em 2001 enquanto para a média dos quinze países da UE o trabalho independente se situava nos 14%, em Portugal situava-se nos 25% sendo o segundo país, logo a seguir à Grécia a registar a mais alta percentagem de trabalho independente (Eurostat, 2002: 88-89).

<sup>26</sup> Refira-se a este propósito, a importância do assumido em 25 de Junho último no *Acordo Tripartido para um Novo Sistema de Regulação das Relações Laborais, das Políticas de Emprego e da Protecção Social em Portugal*, mediante o qual os parceiros sociais se comprometeram a assegurar o fortalecimento das condições para que a ACT exerça uma eficaz acção e disponha de meios nas suas áreas de competência que possibilitem uma importante mudança na efectiva acção continuada de fiscalização das condições de trabalho.

Contudo, e neste propósito de combate à precariedade interrogamo-nos sobre, por um lado, se a proposta de obrigar as entidades que são contraparte no contrato de prestação de serviços a pagar parcialmente as contribuições dos trabalhadores independentes para a Segurança Social estará a criar – ao contrário do efeito pretendido com o reforço da presunção jurídica de subordinação – a convicção junto dos empregadores de que a lei está a legitimar o recurso ao “falso trabalho independente”, e por outro, se o agravamento da TSU para o contrato de trabalho a termo não desencadeará a transferência de trabalho subordinado a termo para trabalho independente, precarizando ainda as relações laborais. Ora, e para obviar a qualquer destas situações, parece-nos indispensável que esta medida se faça acompanhar por um inequívoco reforço da ACT ao nível dos meios humanos, técnicos, materiais e financeiros.

Depois, há ainda a circunstância do alargamento proposto nesta revisão do Código do Trabalho do prazo de período experimental, para a generalidade dos trabalhadores, de 90 dias para 180 dias. Considerando que ao longo do período experimental – concomitante ao início da execução da prestação de trabalho e em que as partes apreciam reciprocamente o interesse na manutenção do contrato de trabalho – qualquer uma das partes (trabalhador ou empregador) pode denunciar o contrato sem ter que motivar a cessação, compensar a contraparte ou avisar<sup>27</sup>, a pergunta que se coloca é se este alargamento não conduzirá – contraditando o propósito central de combate à precariedade insito nesta reforma<sup>28</sup> – a uma maior instabilidade de emprego.

*- Aumentar a adaptabilidade das empresas e a flexibilidade interna*

Um outro desafio desta reforma passa por – como referimos supra – promover a “flexibilidade interna das empresas” (MTSS, 2008), permitindo conciliar os direitos de cidadania dos trabalhadores com o aumento da capacidade de adaptação das empresas aos desafios da economia internacional.

---

<sup>27</sup> Estando apenas sujeito a um pré-aviso de 7 dias se durar mais de 60 dias ou de 15 dias se tiver durado mais de 120 dias, a denúncia do contrato por parte mas podendo – em virtude da presente revisão do Código, o não cumprimento do pré-aviso, total ou parcial, determinar o pagamento de uma retribuição correspondente ao aviso prévio em falta.

<sup>28</sup> Acresce que, esta ampliação do prazo do período experimental contradita também a tónica central colocada por esta reforma laboral nas “medidas de flexibilidade interna ou qualitativa” (MTSS, 2008), traduz, ao invés, claramente a opção pelas políticas de “flexibilidade externa ou quantitativa” (próprias do modelo da “flexigurança” proposto pelo Livro Verde Europeu).

Assim, o novo Código procura fomentar a adaptabilidade das empresas e – mantendo os limites da duração do tempo de trabalho quer normal, quer suplementar – aumenta os mecanismos de flexibilização da gestão de tempo de trabalho por via negocial.

Entre os regimes inovadores estão a possibilidade de criação de “bancos de horas”; de definição de horários que concentram a duração do trabalho durante alguns dias da semana; ou a adopção de medidas especificamente vocacionadas para alguns sectores de actividade com acentuada incidência de sazonalidade (como o contrato de muito curta duração na agricultura).

Hodiernamente, como parece consensual reconhecer, a capacidade de adaptação contínua das empresas pode condicionar a sua sobrevivência, sendo estas tão mais flexíveis quanto apresentarem um grande número de configurações potenciais (ligadas aos produtos, aos processos mas também à organização e às pessoas), que lhes permitam escolher rapidamente a configuração se adapta melhor à envolvente (Almeida e Rebelo, 2004: 28-35).

Como vimos defendendo, parece-nos imprescindível que – observando as regras de respeito e salvaguarda dos princípios e valores específicos constitucionalmente consagrados – os conjuntos normativos de Direito do Trabalho (legais ou convencionais) se adaptem às evoluções do mercado de trabalho, induzidas por mudanças de natureza diversa (Almeida e Rebelo, 2004: 185-186).

Daí que se afigure especialmente positivo, na actual revisão do Código, o reforço das temáticas relacionadas com a flexibilidade interna e qualitativa, importante instrumento de gestão flexibilizante, em particular com a flexibilização da gestão do tempo de trabalho.

Os parâmetros a que obedece a determinação quantitativa da prestação de trabalho, isto é, a delimitação do tempo de trabalho a que cada trabalhador está adstrito, assume importante significado económico. Desde 1996 – da Lei n.º 21/96, de 23-07, da Lei n.º 73/98, de 10-11 (que transpôs a Directiva n.º 93/104/CE, do Conselho) e da Lei n.º 29/2003, de 27-08, que se manteve na linha destas – que o legislador vem afirmando a adaptabilidade na organização dos tempos de trabalho, introduzindo maior flexibilidade.

E, dentro de limites legais, a revisão do Código do Trabalho visa, desde logo, possibilitar a criação de banco de horas – faculdade de, por IRCT, poder ser instituído um regime de banco de horas, em que o período normal de trabalho pode ser aumentado até quatro horas diárias, podendo atingir 60 horas semanais (tendo o acréscimo por limite 200 horas por ano<sup>29</sup>) – admitir a existência de horários de trabalho com modulação da duração diária e semanal do tempo de trabalho por períodos inferiores a um ano e, ainda, a existência de “horários concentrados” que concentram a prestação diária do tempo de trabalho em determinados dias da semana e aumentem o número de dias de repouso semanal (por IRCT poderá ser regulada a retribuição e outras condições e, por acordo entre empregador e trabalhador, o período normal de trabalho diário pode ser aumentado até 12 horas, para concentrar o trabalho semanal em três ou quatro dias consecutivos, devendo a duração do período normal de trabalho semanal ser respeitada em média).

De referir que este conjunto de instrumentos, assegurando direitos de cidadania aos trabalhadores, respondem aos reptos económicos actuais, podendo facultar um essencial aumento da capacidade de adaptação das empresas aos desafios da competitividade internacional.

*- Alterar o regime dos despedimentos*

No que respeita à matéria dos despedimentos – e observando o princípio constitucional da proibição de despedimento sem justa causa – o novo Código do Trabalho introduz um conjunto de alterações no regime dos despedimentos, simplificando o procedimento inerente ao despedimento disciplinar e alterando a presunção de aceitação de despedimento colectivo.

Ao considerar necessário adoptar soluções legislativas que promovam a simplificação da carga processual no despedimento disciplinar, o legislador assume

---

<sup>29</sup> Acresce que este limite anual pode ser afastado por IRCT caso a utilização do regime tenha por objectivo evitar a redução do número de trabalhadores, só podendo esse limite ser aplicado durante um período até 12 meses. Constituinte, para efeitos de responsabilidade do empregador, contra-ordenação grave a prática de horário de trabalho em violação desta disposição. Recorde-se que esta figura do “banco de horas” tem sido recentemente usada noutros ordenamentos jurídicos como, por exemplo, na Alemanha onde a elevada dinâmica de acordos sectoriais e de empresa sobre revisão das durações dos períodos normais de trabalho e sobre trabalho suplementar têm sido, desde 2003 até à data, determinantes para a salvaguarda de emprego e a diminuição da taxa de desemprego.



que o procedimento é um mero *iter* para assegurar que o trabalhador não seja despedido sem conhecer as razões em que se fundamenta a decisão de extinguir o vínculo. Além do mais, propõe que em despedimentos formalmente ilícitos (mas em que se prove em tribunal o mérito da justa causa), desde que tenham sido cumpridas as exigências de audiência prévia do trabalhador e de comunicação escrita da decisão fundamentada, se mantenha o dever do empregador indemnizar o trabalhador mas deixe de existir o dever de reintegração<sup>30</sup>.

Aqui, acompanhamos os argumentos ínsitos no Livro Branco das Relações Laborais, uma vez que nos parece que as garantias do trabalhador não estarão prejudicadas pois “estamos perante um procedimento interno da empresa que, em caso de impugnação do despedimento, não dispensa o empregador de demonstrar em juízo os factos de que decorre a justa causa invocada para fundamentar a cessação” (CLBRL, 2007: 109).

De realçar ainda que o novo Código altera a matéria que respeita ao pagamento da compensação devida ao trabalhador por despedimento colectivo. De facto, em caso de despedimento colectivo o simples facto de o trabalhador receber a compensação devida (paga, por exemplo, por transferência bancária), fazia presumir a aceitação do despedimento, coarctando a possibilidade de este, mais tarde, impugnar o despedimento (n.º 4 do artigo 401º da Lei n.º 99/2003, de 27-08). Daí que, nesta revisão do Código, a correcção deste aspecto do regime da cessação contratual conferindo ao trabalhador a possibilidade de afastar esta presunção – ainda que, em simultâneo, entregue ou ponha, por qualquer forma, à disposição do empregador a totalidade da compensação pecuniária recebida – nos pareça igualmente positivo.

Já quanto à proposta do documento *Reforma das Relações Laborais* de “fazer o Estado suportar o custo dos salários intercalares quando a acção judicial se

---

<sup>30</sup> Dever consagrado como efeito geral da declaração de ilicitude do despedimento na alínea b do nº 1 do artigo 436º da Lei n.º 99/2003, de 27-08. Recorde-se que este dever havia sido já parcialmente excepcionado na reforma de 2003 – medida controversa e de grande impacto socioeconómico – através de uma diferenciação de regime para as microempresas, possibilitando ao empregador de uma microempresa a oposição à reintegração do trabalhador despedido (cfr. nº 2 do artigo 438º CT). Sobre esta controversa medida adoptada em 2003 – que foi considerada duplamente inconstitucional por violar o princípio da efectividade da defesa do trabalhador e o princípio da igualdade (Gomes, J. e Carvalho R., 2003, pp. 212-223) – justificar-se-ia mais um estudo sobre o impacto socioeconómico da medida.

prolongar por mais de um ano”<sup>31</sup> – que encontra paralelo em países como a Espanha – a dúvida que existirá será a de saber se isso significará mais um acréscimo de custos previsíveis para o Estado e de que forma pesará sobre o já sobrecarregado Sistema de Segurança Social português<sup>32</sup>.

*- Promover a regulação contratual colectiva*

Por fim, quanto à contratação colectiva, sabemos como em Portugal, e embora esse tenha sido um dos objectivos da Lei n.º 99/2003, de 27-08 a contratação colectiva – a principal expressão da autonomia dos parceiros sociais – se encontra por dinamizar<sup>33</sup>. Paradoxalmente, o que se verificou é que o Código do Trabalho não resolveu a crise da contratação colectiva existente à data da sua entrada em vigor.

De 2003 a 2005 o número de convenções outorgadas e de trabalhadores abrangidos pela contratação colectiva diminuiu, voltando apenas a sofrer novo impulso em 2006 – muito provavelmente devido à Lei n.º 9/2006, de 20-03, que procedeu à revisão parcial do Código do Trabalho – mas ainda aquém de níveis atingidos, por exemplo, em 2000 (INE, 2007)<sup>34</sup>.

Por outro lado, como é reconhecido, em Portugal esboça-se uma tendência para acentuar os traços da individualização das relações laborais, que se traduz na reconfiguração do modo de determinação dos principais aspectos das condições de trabalho, isto é, do salário, do horário e da categoria profissional (CLBRL, 2007: 85). Ora – e uma vez que um pouco por toda a Europa, a contratação colectiva tem-se revelado um importante meio de mudança socioeconómica (nomeadamente

---

<sup>31</sup> E que retoma parcialmente a proposta já firmada no *Acordo de Concertação Estratégica de 1996* onde se lia “8.4. Análise da possibilidade de pagamento pelo Estado das remunerações vincendas superiores a seis meses por despedimento ilícito, quando se verificarem demoras no processo superiores a esse prazo, por motivo não imputável ao empregador” (Conselho Económico e Social, 1996: 101).

<sup>32</sup> Sobre o problema da sustentabilidade financeira da Segurança Social, cfr. Rebelo, 2005a: 81-92.

<sup>33</sup> E, pelo menos em parte, as situações de impasse na contratação colectiva resultam de um débil diálogo social e de posições extremadas quer de empregadores (por exemplo, aproveitando-se do mecanismo da caducidade das convenções, forçarem a situações de vazio contratual e, em consequência, à negociação individual das condições de trabalho) quer de alguns sindicatos que tendem a preferir o imobilismo encarando, de forma apriorista, as revisões como uma violação dos “direitos adquiridos” pelos trabalhadores.

<sup>34</sup> De facto, de acordo com os dados do INE, e por categorias de convenções colectivas, em 2000, 2005 e 2006 celebraram-se, respectivamente: 245, 151 e 153 contratos colectivos de trabalho; 22, 28 e 26 acordos colectivos de trabalho; 103, 73 e 65 acordos de empresa (INE, 2007).

ao nível da formação profissional, da mobilidade e/ou da organização do trabalho), condicionando o ambiente de trabalho e a satisfação do interesse colectivo – importa contrariar esta tendência.

No plano colectivo, a necessidade permanente de gestão da mudança e de criação de um forte compromisso entre empregadores e trabalhadores, implica repensar de forma contínua a relação colectiva de trabalho. Ou seja, esta deve ser suportada por um carácter negocial dinâmico das convenções colectivas de trabalho, permitindo aos parceiros sociais do sector ou subsector de actividade económica ajustar os conteúdos de regulação (normativa e obrigacional) desses IRCT às previsíveis situações de mudança organizacional que possam ocorrer (Rebelo, 2002: 20-23).

Assim, são enunciados desta revisão as alterações ao regime da caducidade e da sobrevivência das convenções colectivas de trabalho. A verdade é que se diversas convenções colectivas se vêm bloqueadas ou com uma negociação restringida, procura-se agora introduzir maior dinamismo, mantendo o regime como supletivo; simplificando-o; limitando a sobrevivência da convenção durante o período em que decorra a negociação – incluindo conciliação, mediação ou arbitragem – a 18 meses.

Além do mais, o legislador propõe agora a criação da “arbitragem necessária” – accionável a pedido de uma das partes e quando não tenha sido concluída uma convenção colectiva nos 12 meses subsequentes à verificação da caducidade – introduzindo um mecanismo apto a quebrar nefastos impasses na contratação colectiva.

Refira-se ainda que nas “relações entre fontes de regulação (lei, a contratação colectiva e contratos individuais) na revisão prevê-se que o contrato de trabalho, quando estabeleça condições mais favoráveis para o trabalhador, possa sempre afastar disposições de IRCT, eliminando-se a possibilidade de este impedir a prevalência de contrato de trabalho mais favorável. E mantendo-se o pressuposto de que as normas legais reguladoras de contrato de trabalho podem ser afastadas por IRCT, salvo quando delas resultar o contrário, exige-se agora que se observe o princípio do tratamento mais favorável aos trabalhadores quando os IRCT versem sobre matérias consideradas como fundamentais para estes como, por exemplo, os

direitos de personalidade, a igualdade e não discriminação ou a protecção na parentalidade<sup>35</sup>.

*- Adaptar, de forma articulada, a legislação laboral, a protecção social e as políticas de emprego*

Ciente de que as políticas públicas de emprego desempenham um papel importante no que respeita à regulação do mercado de trabalho – e partindo de um diagnóstico de segmentação do mercado de trabalho português entre “trabalhadores com emprego seguro, melhores condições de trabalho e de remuneração e com maiores níveis de empregabilidade e os que se encontram no pólo oposto”, ou seja os jovens, desempregados de longa duração e os trabalhadores idosos – a actual reforma laboral apresenta um conjunto de políticas de inserção laboral específicas para os jovens até aos 30 anos, para os Desempregados de Longa Duração (DLD) e para trabalhadores seniores (MTSS, 2008).

Deste modo, promove a contratação sem termo: para os jovens até aos 30 anos (com ensino secundário completo ou em processo de qualificação, isentando até 3 anos as contribuições do empregador para a segurança social<sup>36</sup>; para os DLD, isentando até 3 anos as contribuições do empregador para a segurança social na contratação sem termo, excepto para contratos com a mesma empresa ou grupo empresarial onde existia contratação anterior; por fim, para trabalhadores com 55 ou mais anos, isentando até 3 anos as contribuições do empregador para a segurança social na contratação sem termo daqueles que estejam há mais de 6 meses desempregados ou sem registo de remunerações, e reduzindo em 50% as contribuições durante igual período na contratação a termo<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> E, ainda, trabalho de menores, de trabalhadores com capacidade de trabalho reduzida, com deficiência ou doença crónica ou de trabalhador-estudante; dever de informação do empregador; limites à duração dos períodos normais de trabalho diário e semanal; duração mínima dos períodos de repouso, incluindo férias; duração máxima do trabalho dos trabalhadores nocturnos; forma de cumprimento e garantias da retribuição; segurança e saúde no trabalho; acidentes de trabalho e doenças profissionais; transmissão de empresa ou estabelecimento; direitos dos representantes eleitos dos trabalhadores.

<sup>36</sup> Mas sujeitando-a, doravante, a que estes não tenham trabalhado previamente para a mesma entidade como prestadores de serviços ou como contratados a termo. Também para os jovens até aos 30 anos, durante um período após a entrada em vigor da reforma, está prevista a isenção de contribuições os contratos que resultem da conversão de prestação de serviços ou contrato a termo em contrato sem termo (MTSS, 2008).

A existência de fortes diferenças entre os diversos grupos de trabalhadores exige a adopção de um conjunto de medidas – em comum terão o facto de serem baseadas numa definição da relação entre direitos e responsabilidades – especificamente dirigidas a cada grupo de pessoas que estimulem, simultaneamente, empresas e indivíduos à procura de emprego (Rebelo, 2008a).

Assim e uma vez que o problema da segmentação do trabalho tem vindo a ganhar amplitude, exigindo um esforço no sentido da promoção de um “desenvolvimento socialmente sustentado”, através de políticas de emprego que incidam, fundamentalmente, em grupos-alvo mais desfavorecidos e com maiores dificuldades de inserção no mercado de trabalho, esta parece-nos igualmente uma relevante medida da actual reforma legislativa.

#### **4. Consideração Final**

Considerando o momento de crise internacional profunda e de grande incerteza em que se opera esta revisão do Código do Trabalho, termino dizendo que importará, como em qualquer reforma política, que esta seja regularmente acompanhada e perscrutada permitindo porventura – se algumas das soluções jurídicas se revelarem nocivas ao desenvolvimento social e económico do país, nomeadamente quanto à evolução da precariedade laboral – a necessária correcção.

Numa conjuntura em que para Portugal, a produtividade no trabalho e a competitividade empresarial – através da manutenção de uma dinâmica de investimento, de inovação e de exportação – devem ser verdadeiramente encorajadas, importa que se proporcione a necessária estabilidade aos trabalhadores e às empresas para assegurar estes importantes propósitos.

Desde logo, será decisivo que se promova a ideia de que será benéfico que no âmbito de um renovado convite ao empreendedorismo empresarial, todos os parceiros sociais se convertam às exigências de um desenvolvimento duradouro e sustentável, mediatizado num quadro de conciliação progressiva de interesses económicos e sociais.

---

<sup>37</sup> Em ambos os casos, com excepção de contratos com empresa ou grupo onde existia contratação anterior.

\* Licenciada e Mestre pela Faculdade de Direito de Lisboa e Doutora pelo ISEG/Universidade Técnica de Lisboa. Jurista, Professora Universitária e Investigadora.

### **Bibliografia**

Almeida, P. P. e Rebelo, G. (2004), *A Era da Competência – um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, Lisboa, RHeditora.

Barthélémy, J. (1998), "Vers un nouveau droit du travail ?", *Futuribles*, nº 237, pp. 31-39.

Barker, K. e Christensen, K. (1998), *Contingent Work – American Employment Relations in Transition*, Ithaca, IRL Press.

Beck, Ulrich (2000), *What is Globalization?*, Cambridge, Polity Press.

Belous, R. S. (1989), *The contingent Economy: the Growth of the Temporary, Part-time and Subcontract Workforce*, Nova Iorque, National Planning Association.

Carnevale, A., et al (1998), "Contingent Workers and Employment Law", in Barker, K. and K. Christensen, *Contingent Work – American Employment Relations in Transition*, Ithaca, IRL Press.

CLBRL (2007), *Livro Branco das Relações Laborais*, Comissão do Livro Branco das Relações Laboral, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Comissão das Comunidades Europeias (2006), *Livro Verde – Modernizar o Direito do Trabalho para enfrentar os desafios do século XXI*, COM 708 final, Bruxelas.

Conselho Económico e Social (1996), *Acordo de Concertação Estratégica 1996/1999*, Lisboa, Conselho Económico e Social.

Damas J. A. D. (1997), "A redução da duração do trabalho e a adaptação dos horários na Lei nº 21/96", *Questões Laborais*, nº 9-10, pp. 90-114.

Dornelas, A., et al (2006), *Livro Verde sobre as Relações Laborais*, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Esping-Andersen, G. (2000), "Um Estado-providência para o século XXI", in Boyer, R., et al, *Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento*, Oeiras, Celta.

Eurofound (2005), *Forms of self-employment in Portugal*, Dublin, Eurofound EWCO.

European Commission (2008), *Economic Forecast – Spring 2008*, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, *European Economy*, nº 1.

- Eurostat (2002), *Résultats de l'enquête sur les forces de travail 2001*, Luxembourg, Commission Européenne, Communautés Européennes.
- Eurostat (2007), "People in the labour market", in *Europe in Figures*, Eurostat yearbook 2006/2007, pp. 131-146.
- Felstead, A. e Jewson, N. (1999), *Global Trends in flexible labour*, Basingstoke, Macmillan.
- Fitoussi, J. P. e Rosanvallon, P. (1997), *A Nova Era das Desigualdades*, Oeiras, Celta.
- Gallie, D., et al, (1998), *Restructuring the employment relationship*, Oxford, Oxford University Press.
- Gomes, J. e Carvalho R., (2003), "Código do Trabalho – a inconstitucionalidade das normas relativas à repetição do procedimento disciplinar e à reintegração", *Questões Laborais*, nº 22, pp. 212-223.
- INE (2007), *Anuário Estatístico de Portugal 2006*, Tema A – Estatísticas Multitemáticas, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- International Institute for Labour Studies (2008), *World of Work Report 2008: Income inequalities in the age of financial globalization*, International Labour Organization ILO/08/44, Geneva.
- Kahn-Freund, O. (1972), *Labour and the Law*, Londres, Stevens (for) the Hamlyn Trust.
- Monteiro Fernandes, A. (2004), *Direito do Trabalho*, Coimbra, Almedina.
- Mota da Silva, I. (1998), "A intervenção do Estado na promoção da qualidade do trabalho", in *Direito do Trabalho – Memórias*, Iº Congresso Nacional de Direito do Trabalho, Coimbra, Almedina.
- MTSS (2008a), *Acordo Tripartido para um Novo Sistema de Regulação das Relações Laborais, das Políticas de Emprego e da Protecção Social em Portugal*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- MTSS (2008b), *Reforma das Relações Laborais*, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- OECD (2003), "Towards More and Better Jobs", *OECD Observer* n. 239, Paris.
- OECD (2008), *Growing Unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries*, Paris.
- Rebelo, G. (2002), *Emprego e Formas de Precariedade da Actividade Laboral – o caso de Portugal no contexto da UE*, Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Rebelo, G. (2003a), "Economia Virtual", *Economia Pura*, nº 56, p. 89.

- Rebelo, G. (2003b), Trabalho Independente em Portugal, WP Dinâmia nº 32, Lisboa, Dinâmia/ISCTE.
- Rebelo, G. (2004), Flexibilidade e Precariedade no Trabalho – Análise e Diagnóstico, Lisboa, ed./a, Fundação para a Ciência e Tecnologia e Dinâmia/ISCTE.
- Rebelo, G. (2005a), “Do conceito de actividade no Código do Trabalho”, Revista da Ordem dos Advogados, ano 65, II, Lisboa, Ordem dos Advogados, pp. 503-514.
- Rebelo, G. (2005b), “Emprego e Segurança Social: actualidade e tendências”, Sociedade e Trabalho, nº 26, Lisboa, MTSS, pp. 81-92.
- Rebelo, G. (2006a), “Livro Verde Europeu – Uma proposta confrangedora”, Jornal de Negócios, coluna Conjunturas & Tendências, 11 de Dezembro.
- Rebelo, G. (2006b), “Alternativas à precariedade laboral: propostas para uma flexibilidade tendencialmente qualificante”, in Sociologia, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, pp. 191-201.
- Rebelo, G. (2006c), “Desafios para uma revisão do Código do Trabalho”, Jornal de Negócios, coluna Conjunturas & Tendências, 4 de Dezembro.
- Rebelo, G. (2006d), Flexibilidade e Diversidade Laboral em Portugal, WP Dinâmia nº 50, Lisboa, Dinâmia/ISCTE.
- Rebelo, G. (2007a), “Assédio Moral e Dignidade no Trabalho”, Prontuário de Direito do Trabalho, nº 76/77/78, Centro de Estudos Judiciários, pp. 105-119.
- Rebelo, G. (2007b), “Modernizar o Direito do Trabalho I/II/III/IV”, Jornal de Negócios, coluna Conjunturas & Tendências, artigos publicados, respectivamente, a 2 de Abril, 9 de Abril, 16 de Abril e 23 de Abril.
- Rebelo, G. (2007c), “Desemprego e verdades (in)convenientes”, Jornal de Negócios, coluna Conjunturas & Tendências, 4 de Junho.
- Rebelo, G. (2008a), “A Reforma das Relações Laborais em 2008”, O Economista – Anuário da Economia Portuguesa, 21ª edição, Lisboa, Ordem dos Economistas, pp. 165 -176.
- Rebelo, G. (2008b), “Política Laboral e de Emprego: a questão europeia”, revista Autor, edição on-line de Março ([http://www.revistaautor.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=110&Itemid=38](http://www.revistaautor.com/index.php?option=com_content&task=view&id=110&Itemid=38))
- Ribeiro Lopes, F. (1998), “A contratação colectiva”, in Moreira, A. (org.), Direito do Trabalho – Iº Congresso Nacional de Direito do Trabalho, Coimbra, Almedina.
- Soete, L. (2000), “A economia baseada no conhecimento num mundo globalizado – desafios e potencial”, in Boyer, R., et al, Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento, Oeiras, Celta.



Spyropoulos, G. (2002), "Le droit du travail à la recherche de nouveaux objectifs", *Droit Social*, nº 4, pp. 391-403.

Strauss-Khan, D. (2002), *A chama e a cinza*, Lisboa, Terramar.

Supiot, A. (1998), "Le travail en perspectives: une introduction", in Supiot, A., et al., *Le travail en perspectives*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence.

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

Verdinkt, P. Y. (1995), "Le principe d'égalité de traitement aux travailleurs précaires", *Droit Social*, nº 3, pp. 870 e segs.

Waters, M. (1999), *Globalização*, Celta Editora, Oeiras.

### 3. Sobre a Empresa: organização, tecnologia e cultura

Duarte Pimentel \*

---

#### **Introdução: contributos da sociologia da empresa 1**

Após a 2ª Grande Guerra, a Europa conhece um período de forte industrialização e de crescimento económico visando a sua reconstrução. Neste contexto societal, também conhecido historicamente pelos Trinta Gloriosos Anos, o sistema de relações profissionais caracterizava-se do seguinte modo: o Estado tinha a seu cargo tarefas de planificação, da já referida reconstrução, de gestão dos equilíbrios macroeconómicos e de suporte à fusão de empresas; os Gestores preocupavam-se em garantir um mínimo de racionalidade técnico-económica e com o clima social das empresas, de modo a assegurarem o máximo de produtividade possível; os Sindicatos lutavam por reivindicações salariais e condições de trabalho, visando a promoção social dos trabalhadores.

A empresa é palco de conflitos sociais, da oposição entre os modelos capitalista e colectivista de produção e de algumas incipientes reformas como a participação dos assalariados no capital da empresa. Esta é, principalmente, um meio para o exercício de uma carreira, de uma profissão ou ainda de uma acção militante.

Os sociólogos não se ocupavam da empresa, mas antes das consequências sociais do trabalho. Para G. Frideman, R. Aron, A. Touraine, P. Naville, M. Crozier e J. D. Reynaud, o objecto científico não era a empresa, mas o futuro da sociedade industrial, que passava pela análise dos efeitos estruturantes do trabalho industrial. Onde, o objecto desta geração de sociólogos residia no estudo da divisão social do trabalho e na sua natureza alienatória, nas greves e na acção sindical, nos aspectos relacionais e conflituais das organizações, nos jogos de comunicação e de decisão e nos efeitos sociais inesperados da mudança técnica, como seja o caso da automatização dos processos de produção industrial. Estamos perante uma

verdadeira agenda sociológica, fortemente marcada pelas condições sociais da época e pelo contacto de G. Frideman com os trabalhos pioneiros de sociologia do trabalho industrial de E. Mayo nos Estados Unidos da América

## **2. A empresa reabilitada**

Trinta anos depois deste período de crescimento, que vai desembocar na crise cultural de Maio de 1968, na recessão económica internacional e no retorno da concorrência económica, tecnológica e política, o discurso sobre a empresa muda de sentido: a empresa já não é apenas percebida como um simples aparelho de produção, mas como a instituição central da sociedade, pelo que o destino da sociedade passa pelo da empresa **3**. Neste novo cenário, o discurso e posicionamento do Estado também se alteram: a descoberta da empresa como um parceiro, e mesmo como substituto, para a incapacidade do Estado de regular, por si só, a questão do emprego. Gestores e dirigentes passam a valorizar o potencial humano e a cultura de empresa na busca de uma maior implicação individual e colectiva no trabalho. Esta ideologia do participativo e do comunitário vê-se confrontada com a falência dos planos sociais, a gestão de sobre-efectivos, a exclusão dos jovens do mundo do trabalho e as consequências sobre o emprego da introdução das novas tecnologias.

Mas mais participação e comunicação não conduzem necessariamente a mais emprego. Estávamos perante um novo fenómeno societal? A empresa ocuparia um lugar importante no ranking das grandes instituições (escola, igreja, estado, universidade, etc.). Por outro lado, as enormes consequências económicas, sociais e culturais da empresa impedem de a visualizarmos como um mero aparelho de produção e obrigam a um reconhecimento das regulações sociais complexas do funcionamento da mesma. Esta evolução da imagem da empresa levanta importantes questões à teoria sociológica: estaremos perante um simples fenómeno de moda ligado à crise do emprego, mascarando as relações de classe resultantes de relações sociais de produção acrescidas de desigualdades na estrutura do emprego e das qualificações? Ou, pelo contrário, perante o sinal de uma evolução profunda e estrutural das relações de trabalho, a empresa apresenta-se como um novo universo consensual e seiva da vida colectiva num mundo individualizado pela diversidade dos modos de vida e por distintos estilos de consumo? Ou ainda, assistiremos a um movimento societal na procura de um outro tipo de instituição

económica para a saída de uma dupla crise das sociedades contemporâneas: uma economia dual no leste e um liberalismo económico a ocidente?

Responder a estas interrogações cruciais para toda e qualquer sociedade conduz a que os sociólogos sejam confrontados com uma crítica dos seus quadros de análise centrados sobre o trabalho, as organizações e os conflitos sociais. Assim, como interpretam os sociólogos a empresa no contexto de uma dada sociedade? Quais as suas contribuições para a análise de um novo tipo de discursos e práticas políticas, gestionárias e sindicais? A este propósito, decorre um debate entre diversas correntes em torno da importância dada pela "opinião pública" à empresa

#### **4. Para uma definição sociológica da empresa**

Têm os sociólogos meios comuns para falarem das estruturas sociais de produção visando uma definição sociológica da empresa, demarcando-se de outras propostas pelos juristas, engenheiros e gestores? Parecem não ter. É que a empresa enquanto objecto sociológico tem permanecido estranho às teorias disponíveis. Há que caminhar no sentido contrário, pondo em causa os paradigmas herdados de um passado ainda recente.

#### **Tipos de formulações teóricas sobre a empresa**

*A sociologia do trabalho*, nomeadamente a de inspiração marxista, analisa a exploração dos assalariados, considerando que a relação salarial dominante no modo de produção capitalista é o salariato; a expressão da alienação e as condições complexas desta situação pelo militantismo sindical; as diversas formas de conflito e os movimentos sociais; os sistemas de negociação das relações de trabalho por grandes sectores de actividade; a divisão social do trabalho e os efeitos sociais decorrentes da mudança técnica **5**.

*A psicossociologia* (Escola de Bethel, Tavistock Institute de Londres e a Escola Sócio-Técnica Escandinava) analisa os grupos e os circuitos de comunicação, a complexidade e a riqueza das relações interpessoais, hierárquicas, profissionais e funcionais, as formas alternativas, de carácter experimental, de organizações mais comunitárias, comunicantes e autónomas, a procura de outro tipo de instituições com base na amplitude das relações humanas e o apelo à criatividade sociológica

para imaginar uma estrutura social baseada no desenvolvimento das suas relações internas.

*A sociologia das organizações* neo-weberiana analisa a burocracia a partir do modelo racional-legal de M. Weber e ainda dos pressupostos racionalistas do taylorismo. Sublinha a importância dos actores e dos jogos de poder e a defesa do princípio de um sistema social autónomo das organizações. Trata-se de uma sociologia dos sistemas de acção concretos, dos processos de funcionamento, de decisão, da mudança e dos conflitos na vida das organizações **6**.

*A sociologia das identidades colectivas e das culturas profissionais*, de cariz antropológico, analisa as diversas contingências institucionais e culturais das organizações, a relevância das realidades institucionais e culturais no plano nacional, acrescidas de formas originais de gestão, as aprendizagens culturais inerentes aos investimentos individuais e colectivos em meios profissionais e organizacionais e as lógicas de acção e as sociabilidades colectivas pelo estudo das culturas, procurando descortinar os procedimentos de regulação social **7**.

Em conclusão, constata-se um cepticismo sobre o alcance globalmente heurístico de cada uma destas abordagens teóricas. Donde, como pensar a realidade social da empresa com base em acordos paritários, perenes, raros e marcados pelo declínio da acção sindical? Como aceitar o determinismo de classe para um entendimento da envergadura das comunicações das situações de trabalho e das adesões colectivas às empresas para salvar o emprego? Como aceitar um enfoque estratégico para falar de actores manifestamente desiguais nas suas capacidades relacionais e nas suas oportunidades de jogo? Por último, como referenciar as culturas de empresa e as lógicas de acção colectiva sem desembocar nas mentalidades e em acontecimentos mais globais de natureza civilizacional?

### **Que autonomia social da empresa?**

Sendo assim, como discorrer então sobre a realidade social da empresa que se alimenta do trabalho, da organização, da negociação, mas que inclui uma outra dimensão colectiva, isto é, a comunidade da empresa diferente da vida de trabalho? Até onde esta referência a uma empresa comunitária, consensual e *performante*, presente no discurso do management e nas utopias autogestionárias, permite

pensar a autonomia de um corpo social da empresa que não seja assimilável a um "espírito de casa" paternalista, nem reduzida aos valores profissionais comuns e aos corporativismos profissionais?

Uma tentativa de resposta à questão da autonomia social da empresa, sempre relativa, não passará por um alargamento do campo de observação dos elementos constitutivos de um "construído social" até onde autónomo e independente da sociedade? Daí a pertinente pergunta: a empresa é tributária de que sociedade? O que introduz o tema do futuro da empresa nas sociedades de hoje, imersas numa crise de desenvolvimento e à procura de instituições capazes para viverem uma mutação societal. Não somente a reabilitação da empresa seria uma espécie de fenómeno de mundial, tal como sucedeu com a extensão do taylorismo, como se descobrem processos específicos de contingências culturais nacionais. A empresa alimenta-se profundamente dos seus diversos contextos institucionais, é um verdadeiro efeito de sociedade, exigindo do sociólogo um distanciamento crítico para interpretar o seu significado, e o já referido renascimento desta na consciência colectiva constitui um significativo problema de sociedade e um autêntico objecto de estudo para os sociólogos.

Este conjunto de considerações reconduz-nos à questão inicial: o de nos interrogarmos sobre o papel e o estatuto da empresa, já não como mero aparelho de produção ou um terreno de combates sociais episódicos, mas antes como uma instituição fundadora de um "lien social" interpelando o todo da sociedade. O que implica reflectir sobre as características de um tipo novo de sociedade ainda em gestação.

Em síntese, a construção de uma teoria sociológica da empresa pressupõe que não se considere a empresa como um aparelho técnico-económico intemporal e a-histórico, que a empresa se alimente do contexto institucional, social e cultural de uma dada época, que a empresa nas suas estruturas e modalidades organizativas internas seja um produto da sociedade, dado que retira a sua legitimidade dos direitos, culturas, forças económicas e políticas de uma determinada sociedade e de uma história (análise dos fundamentos sociais da empresa contemporânea). Mas, por outro lado, não há conhecimento sociológico da empresa sem a admissibilidade da sua autonomia interna, uma vez que a empresa não pode ser reduzida a uma leitura contextual, já que é o lugar de relações complexas e muitas vezes originais.

Neste sentido, a empresa tem a sua própria história, feita de jogos de actores reagindo a uma dupla pressão: a do seu meio e a da sua cultura (análise do sistema social interno da empresa e da dinâmica da sua autonomia a todos os níveis das suas relações de produção). A sociedade ter-se-ia tornado um produto da empresa, ou, se a dinâmica social da empresa está hoje presente, será de esperar um efeito disso sobre a sociedade global, as suas regras, instituições e ideologias dominantes? A ideia que pretendemos, mais uma vez reforçar, porque imperiosa e urgente, é a necessidade de uma renovação dos paradigmas sociológicos ligados ao desenvolvimento contemporâneo da empresa como lugar de criatividade e de dinâmica social. Pelo exposto anteriormente, será viável uma teoria sociológica da empresa? **8**

### **Organização Tecnologia e Cultura: enquadramento teórico-metodológico e resultados de um estudo de casos 9**

A empresa, para organizar o seu aparelho produtivo, deve criar as condições estruturais, tecnológicas, organizacionais e socioculturais para proceder à mobilização e optimização do seu sistema social interno<sup>10</sup>. Por um lado, a empresa tem ainda a necessidade de desenvolver uma estratégia de adaptação face à pressão de múltiplos factores, internos e externos. Assim, as empresas estão actualmente confrontadas com um duplo movimento de adaptação contingencial. Neste contexto, caracterizado por uma turbulência acrescida da envolvente, a empresa deve procurar nos seus funcionamentos sociais novos actores capazes de promover a transformação da sua estrutura social, visando a configuração de um outro tipo de relações sociais, que permitam uma dinâmica suplementar, em função das evoluções sócio-organizacionais entretanto ocorridas. A problemática do desenvolvimento económico e social da empresa<sup>11</sup>, na qual se inscrevem as dimensões -organização, tecnologia e cultura- é o resultado da convergência de três vectores: o diagnóstico, os processos de criatividade do sistema de relações sociais e a mudança organizacional.

O objectivo do diagnóstico é a identificação e a avaliação das reais capacidades de mudança das estruturas, dos sistemas e dos procedimentos de intervenção. A fase do diagnóstico integra os seguintes níveis: o estado das estruturas e os processos susceptíveis de integrar o potencial humano; os sistemas de acção, para que a mudança seja suportada por um máximo de acções possíveis;

a interdependência dinâmica entre a empresa e a envolvente; os processos de criatividade produtores de efeitos institucionais duráveis. Em resumo, é pela convergência destes quatro vectores, em cada caso concreto, que os projectos de desenvolvimento encontrarão os seus suportes estruturais e sociais. Os sistemas de acção apresentam uma particular acuidade, já que o problema consiste na instituição de uma nova estrutura social para a qual é preciso encontrar novas capacidades de acção colectiva. Aqui, a questão é a da real capacidade de reacção da empresa. Por outro lado, as alterações verificadas no sistema concorrencial, na estrutura dos mercados, no perfil da procura e a emergência de novos pólos de desenvolvimento tecnológico e industrial acelerado, são factores de natureza sociopolítica e cultural que contribuem para a perda de eficácia do modelo tradicional, mas sempre dominante, de organização e de gestão da empresa. Se este modelo, designado de tayloriano, se revelou ajustado às condições estruturais e sociais dos anos 60 e 70, mostra-se menos aceitável, económica e socialmente, nas décadas seguintes, nomeadamente face à crise económica<sup>12</sup>. Contudo, a crise não destruiu somente os modelos precedentes, como foi também portadora das condições da sua recomposição. Deste modo, favoreceu toda uma variedade de experimentações sócio-organizacionais, sem esquecer a sua progressiva institucionalização, e cuja lógica releva de uma racionalidade social alargada <sup>13</sup>.

Acresce que estas realidades interpelam profundamente as práticas clássicas de gestão da força de trabalho. As empresas, em certos casos, procuram novas formas de gestão do trabalho, quer pela via da formação profissional, dos sistemas de remuneração, da redução de efectivos, da mobilidade interna, quer pela gestão das carreiras e das expectativas promocionais. Em resultado dos efeitos induzidos pela mudança técnica do processo produtivo, ou ainda pela busca de aumentos suplementares de produtividade, estas transformações põem em movimento complexos mecanismos económicos e sociais.

Podemos concluir que o desenvolvimento económico e social da empresa diz respeito à análise das dinâmicas da mudança organizacional, reportando esta ao potencial humano e à organização do trabalho. Acresce que pode também contribuir para um melhor conhecimento das relações entre factores económicos e sociais, assim como da sua incidência na *performance* da empresa e explicar as condições para uma articulação das interfaces do desenvolvimento económico e social. Em resumo, trata-se de uma reflexão particular sobre o mundo da empresa enquanto



sistema de acção finalizada<sup>15</sup>, considerando a impossibilidade de ignorar o sentido eminentemente social da sua acção.

### **As dinâmicas sócio-organizacionais num novo contexto contingencial**

#### **A envolvente e a empresa**

A empresa dos anos 90 e da presente década vive num contexto de múltiplos constrangimentos e transformações que se apoiam no terreno social. A interacção entre a empresa e a sua envolvente conduz a inevitáveis pressões recíprocas, pelo que a empresa não está imune aos efeitos produzidos pela sociedade<sup>16</sup>. Não sendo a empresa estranha às instituições, às mutações sociais e culturais, assim como às novas tecnologias, aos métodos de gestão e aos produtos, estes constituem-se como factores de contingência que influenciam estruturalmente a empresa, onde novas sociabilidades suscitam transformações internas. Da simultaneidade destes fenómenos emergem um conjunto de movimentos específicos que levam a profundas alterações dos sistemas sociais de trabalho: as práticas profissionais, as sociabilidades vividas no quotidiano do trabalho<sup>17</sup>, as relações entre pares e na linha hierárquica, a gestão do emprego, a resistência à polivalência e a coordenação entre as diversas profissões e serviços.

#### **Avaliar os perfis socioeconómicos das dinâmicas sociais**

A empresa depende cada vez mais do equilíbrio sistémico das suas regras, dos modos de organização e das estratégias dos diferentes grupos sociais, ou seja, da relação do seu sistema social interno com a sociedade ou sistemas sociais mais vastos. Um tal efeito sistémico deve ser analisado, de modo a que os objectivos tomem em conta as interacções individuais e colectivas que animam as funções de interacção estratégica, identitária e simbólica da empresa. O objecto traduz-se na construção dos funcionamentos sociais no quadro dos sistemas técnico-organizacionais abertos ao Meio, bem como no entendimento das suas regulações e que se inscrevem numa lógica portadora de resultados sócio-económicos. Neste sentido, há que considerar outros aspectos em perspectiva: determinar os efeitos das pressões externas no funcionamento da organização; analisar as expectativas,

as capacidades e as competências do capital humano; avaliar as dimensões estratégicas e culturais dos actores sociais. Uma gestão dos indivíduos por referência aos constrangimentos externos e internos implica que se dê uma atenção às práticas de gestão dos recursos humanos e às identidades sociais e profissionais que aquelas podem introduzir, visando adaptar a empresa a um feixe de pressões pela via da antecipação de potenciais disfuncionamentos.

### **Diagnóstico da cultura de empresa**

Diagnosticar a cultura de empresa surge assim como um factor particular, a fim de apreender a capacidade sinérgica da mudança, da maior importância para uma gestão previsional dos recursos humanos, para melhor apreciar as suas predisposições e as possíveis dificuldades da organização para suportar um esforço de modernização<sup>18</sup>. Reconstituir a cultura de empresa consiste em tomar em conta o sistema de valores, as lógicas identitárias, as ideologias e os efeitos de socialização que legitimam a informalidade quotidiana dos actores <sup>19</sup>.

### **O " lado " estratégico dos actores**

A importância de que se reveste o sistema social da empresa, como uma complexa rede de relações, de atitudes e de comportamentos, obriga a uma análise estratégica que circunscreva as tendências relacionais e culturais entre os actores, constituindo o suporte à tomada de decisão da gestão e reforçando deste modo a capacidade de reactividade da empresa face aos problemas inesperados que resultam de factores contingenciais. A condução dos procedimentos organizacionais que têm em conta estas constatações é fundada sobre uma base mais sólida, decorrendo dos actores portadores de um protagonismo e de uma expressividade diferenciada pelas culturas e também mais implicados na promoção, iniciativa e a criatividade em relação aos diferentes fins a atingir. Pôr em evidência a força daquelas é uma forma de pôr em marcha a mudança, com a finalidade de responder aos constrangimentos da envolvente.

### **O dispositivo metodológico: uma abordagem qualitativa e quantitativa**

Uma análise intensiva e/ou extensiva será adoptada em função dos objectivos definidos a partir de um diagnóstico sociológico, onde as cinco fases de uma interpretação complementar da realidade social da empresa estarão presentes, de acordo com as seguintes contribuições teóricas: uma abordagem *estrutural e contingencial* (modalidades de adaptação da estrutura da organização às pressões da envolvente); *sócio-técnica* (conteúdos do trabalho, tipo de competências e falhas de funcionamento resultantes das contingências do sistema de produção); *estratégica* (jogos de actores e de poder para identificar a natureza e a qualidade das relações entre grupos sociais no que respeita às regras da organização); *cultural* (fundamentos das sociabilidades reportadas às identidades sociais e profissionais, à cultura e às representações); de *diagnóstico* (regras do jogo do conjunto do sistema de produção e dos pontos fortes da *performance* sócio-económica).

### **O estudo de casos**

Entre 1992, data da criação do Grupo de Estudos de Sociologia das Instituições (GRESI) no Centro de Investigação e Estudos em Sociologia (CIES-ISCTE), e 1995, foram realizadas um conjunto de investigações empíricas em empresas públicas e privadas dos sectores secundário e terciário<sup>20</sup>. Os resultados obtidos permitiram um primeiro balanço ( cf. Quadro I ).

Quadro 1: Resumo dos resultados

Empresa	Constrangimentos externos	Constrangimentos Internos	Cultura de empresa	Identidades profissionais	Estratégia de empresa	Gestão de recursos humanos
CASO N.º 1 INDÚSTRIA QUÍMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado</li> <li>• Concorrência</li> <li>• Aparelho de Estado</li> <li>• Movimentos Sociais (Ecologistas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura da Organização</li> <li>• Cultura de empresa</li> <li>• Identidades Profissionais</li> <li>• Estratégia da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura burocrática e estatutária</li> <li>• Emergência de uma cultura de mercado entre os jovens quadros do sector comercial</li> <li>• Sentimentos de nostalgia de uma cultura paternalista.</li> <li>• Recusa da desidentificação com valores antigos</li> <li>• Modelos de comportamento que reposam sobre valores familiares</li> <li>• Reprodução geracional dos valores e normas de relações</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia do status-quo</li> <li>• Ao nível do topo estratégico consistia-se a dificuldade para promover a mudança organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralização da informação e dos processos de decisão no topo estratégico</li> <li>• Reforço do estatuto social dos quadros superiores</li> <li>• Ausência de uma política no que concerne à                         <ul style="list-style-type: none"> <li>— promoção profissional</li> <li>— mobilidade interna</li> <li>— estruturas salariais</li> </ul> </li> </ul>
CASO N.º 2 INDÚSTRIA QUÍMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Nacional</li> <li>• Instituições</li> <li>• Mercadocêntricas</li> <li>• Concorrência</li> <li>• Novas Tecnologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de Empresa</li> <li>• Antagonismo dos valores herdados de uma cultura</li> <li>• Espírito de casa, face à emergência de valores de uma cultura de mercado</li> <li>• Efeito de culturas antagonistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialização pela adesão a representações fortes. Ex.: Líder fundador</li> <li>• Influência de uma cultura local. Ex.: Cultura operária anárquica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura da estratégia para os quadros</li> <li>• Separatismo (+)</li> <li>• Cognitividade acrescida como forma de minorar a instabilidade do sistema de relações organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de «sedução»</li> <li>• Tentativa de implantar uma nova imagem da empresa</li> <li>• Tentativa de pôr em prática novos processos de identificação</li> <li>• Gestão de sub-activos</li> <li>• Política de despedimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. motivação: situações de trabalho por-lidadas da desmotivação</li> <li>• Redução dos custos da força de trabalho como gesto de adaptação às exigências sociais da crise económica</li> </ul>
CASO N.º 3 INDÚSTRIA TÊXTIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência</li> <li>• Crise do sector agrícola</li> <li>• Mercado</li> <li>• Isolamento numa bacia de emprego onde predominam a indústria química e agrícola</li> <li>• Esquema sindical e agrícola</li> <li>• Acção sindical reivindicativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de empresa</li> <li>• Anomia organizacional</li> <li>• Gestão tradicional da Ressal</li> <li>• Acção colectiva reivindicativa</li> <li>• Sistema técnico antigo</li> <li>• Freq. estrutura de qualificações</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coexistência de diversas culturas profissionais que se prendem com o conteúdo do trabalho, a natureza das tarefas, idiossincrasias profissionais e fileiras de evolução pessoal. Ex.: Individualismo, entre os técnicos, estatização entre os quadros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia do «crescimento competitivo»</li> <li>• Criação de novos produtos</li> <li>• Qualidade da produção em relação ao custo</li> <li>• Mudança tecnológica e procura de novas competências e capacidades organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para uma gestão previsional de pessoal</li> <li>• Formação e novas tecnologias</li> <li>• Gestão explícita da política de recrutamento e também das carreiras</li> <li>• Análise prospetiva do mercado de trabalho</li> </ul>
CASO N.º 4 COMUNICAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado</li> <li>• Concorrência</li> <li>• Aparelho de Estado</li> <li>• Movimentos sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idade e tamanho da organização</li> <li>• Cultura de empresa</li> <li>• Identidades profissionais</li> <li>• Sistema técnico</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de integração entre as chefias directas</li> <li>• Cultura da estratégia entre os quadros</li> <li>• Cultura do individualismo entre os empregados de estatúto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de adaptação ao meio por via do uma gestão da transição ou da desordem</li> <li>• Percepção acrescida do crescimento de zonas de inerteza</li> <li>• Desenvolvimento de uma estratégia visando o controlo dessas inerteza.</li> <li>• Mudança estrutural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução dos custos da força de trabalho</li> <li>• GRH de transição: das relações humanas ao potencial humano</li> <li>• Gestão preventiva e planificação de carreiras</li> <li>• Condições de trabalho</li> <li>• Informação e desenvolvimento de estruturas de comunicação</li> </ul>
CASO N.º 5 BANCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado</li> <li>• Concorrência e competitividade acrescidas</li> <li>• Novos produtos</li> <li>• Mudança tecnológica</li> <li>• Transformação dos valores sociais</li> <li>• Novas formas de organização do trabalho na banca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A idade e o tamanho da organização</li> <li>• Cultura de empresa</li> <li>• Política de reorganização interna face à privatização</li> <li>• Gestão tradicional dos Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura burocrática e estatutária</li> </ul>			

Uma leitura transversal desta síntese permite identificar aspectos comuns às empresas estudadas. Estes mostram uma dupla contingência, com a qual as diferentes empresas estão confrontadas e o condicionamento daí resultante na escolha de soluções que se traduzem em projectos e em estratégias de desenvolvimento organizacional que assegurem a sua sobrevivência num contexto social em mudança. A este propósito, pode-se falar, como mais detalhadamente se verá, de um *duplo movimento de adaptação contingencial*.

No plano dos constrangimentos externos, a crescente complexidade dos mercados, uma concorrência acrescida e alterações no perfil da procura de bens e serviços assumem-se como factores de monta na configuração de algumas componentes da estrutura organizacional (casos 2, 3 e 4 ). Inadaptadas, face a uma nova lógica de mercado decorrente, em parte, da emergência de novos modos de consumo e de estilos de vida, como consequência da adopção de outros valores culturais, algumas destas empresas definiram políticas de ajustamento que se traduziram em procedimentos de desburocratização dos modos operatórios, com repercussões estruturais na redefinição das práticas de gestão dos recursos humanos, com a correspondente redução dos custos e ganhos em produtividade organizacional, na formação profissional, no investimento na modernização tecnológica, na criação de novos produtos e ainda na qualidade do serviço pós-venda (casos 5 e 6).

A cultura de empresa, as identidades profissionais e a própria estrutura destas empresas revelam factores de resistência interna à adopção de estratégias ajustadas à realidade social (efeito hemeostático). Podemos assim constatar a predominância de uma cultura burocrática e estatutária, herdada de " formas de ser e de fazer " de um passado recente, onde imperava uma estrita racionalidade técnico-económica, a estabilidade do sistema de relações sociais organizadas e o controlo interno. Com estruturas próximas de uma burocracia mecânica e/ou divisional, fazendo uso da terminologia de H. Mintzberg<sup>21</sup>, traduzindo-se num agrupamento funcional dos serviços, de sistemas de autoridade formal e de fluxos decisoriais descendentes e, por vezes, de descentralização muito limitada, com uma organização e divisão do trabalho indutora de rotinas regulamentares, na presença de uma população idosa e pouco escolarizada, com um excesso de efectivos e com uma fraca capacidade de mobilidade profissional interna, estas organizações confrontavam-se com constrangimentos internos, para além dos

externos já mencionados, que justificavam a dificuldade em promover a necessária mudança.

Na medida em que as situações de trabalho favorecem, ainda que de forma difusa, a criação de zonas de incerteza **22**, e por esta via, a uma certa recomposição da natureza das modalidades de exercício do poder e das fontes da sua legitimação e a outras sociabilidades, constata-se a existência de traços identitários semelhantes de grupos profissionais comuns a estas diferentes empresas. Deste modo, e a título meramente exemplificativo, é possível observar uma "cultura individualista" entre os administrativos e uma outra de tipo "estratégica" nos quadros técnicos. A primeira, paradigmática de situações propiciadoras de um fraco acesso ao poder face às regras e à comunicação interna e de uma forte dependência perante a autoridade imposta, conduz ao evitamento dos confrontos de pontos de vista, ou seja, estamos aqui perante o que podemos designar das bases culturais do modelo de organização racional do trabalho, associado a configurações sócio-técnicas que fazem apelo a um trabalho do tipo "manual-artesanal" e/ou "mecânico"**23**; a segunda, baseia-se na competência e na capacidade para redefinir os procedimentos, a comunicação e a recusa da autoridade regulamentar, provocando o debate de ideias e a confrontação democrática, sendo particularmente visível em contextos de trabalho onde ocorrem a introdução de novas tecnologias nos sistemas de produção. Contudo, denotam-se algumas particularidades, como os jovens quadros comerciais das empresas industriais (caso 2, nomeadamente), protagonistas de valores que configuram uma potencial "cultura de mercado".

Com o objectivo de controlar as incertezas económicas, tecnológicas, organizacionais e socioculturais, as empresas definem estratégias a médio e longo prazo, as quais relevam de planos de sobrevivência (casos 1, 2 e 3), de adaptação competitiva e de crescimento (casos 4 e 5). Nas empresas dos sectores têxtil e químico são visíveis estratégias tipicamente defensivas, que se caracterizam pela rigidez estrutural da organização e pela quase nula competitividade das suas componentes, práticas aliás frequentes nas empresas de grande complexidade organizacional, com um baixo nível de modernização tecnológica e uma gestão tradicional. No entanto, quando o modelo de funcionamento da empresa se altera, no sentido de passar de uma lógica de grande grupo para uma dimensão de pequena ou média empresa, observam-se estratégias qualitativamente diferentes.

Estas optam por investimento criativo na procura de novos mercados, de novas tecnologias e na flexibilização das suas estruturas (caso 3). Nas empresas do sector de serviços, as estratégias denotam um desejo de crescimento, ora pelo investimento na qualidade e na diversificação dos serviços prestados, ora pela implementação de uma relação diferente com o cliente, com implicações nos sistemas de trabalho, nas exigências de adaptabilidade, polivalência e conteúdos funcionais, dando lugar a novas competências e qualificações.

A natureza das respostas dadas às pressões da envolvente configuram estratégias que oscilam entre o defensivo e o ofensivo. O primeiro tipo caracteriza-se pela preocupação de manter a actividade da empresa sem procurar o crescimento e por uma gestão burocrática, identificada com a centralização da informação e da decisão aos níveis superiores da hierarquia e pela ausência de políticas motivadoras dos recursos humanos (casos 1, 2 e 3). O segundo tipo é orientado para o crescimento competitivo e para um desenvolvimento ajustado às novas dinâmicas do mercado, através da concretização de procedimentos de flexibilização interna compatíveis com as capacidades individuais e colectivas do potencial humano, fazendo-o aderir a projectos motivadores (casos 4 e 5). De certo modo, estas empresas puseram em marcha novos métodos de recrutamento e de gestão das carreiras, em resposta a uma crescente exigência de competência técnica do pessoal, para tal criando mecanismos motivacionais e melhorando os canais de comunicação interna e as condições de trabalho. Por outro lado, a importância atribuída à reciclagem e à reconversão, recorrendo à formação profissional, quando associada às novas tecnologias, são factores de aprendizagem cultural e, simultaneamente, de apropriação de novos recursos (casos 4 e 5).

### **Conclusão**

Estas empresas, em parte como resultado de uma significativa abertura da economia portuguesa ao exterior, tiveram que dar resposta a factores de contingência externa e interna, as quais contribuíram para o surgimento de novas regulações socio-organizacionais. Todavia, este outro modelo regulador apresenta-se segmentado em duas categorias: por um lado, nas empresas industriais, face ao imperativo de uma dupla adaptação a uma lógica de PME e à realidade do seu meio vital, é ainda dominante uma regulação de tipo burocrática; por outro lado, nas empresas de serviços, já integradas numa situação concorrencial, onde a regulação

da incerteza constitui uma preocupação previsional. Se esta segmentação tem uma plena correspondência com as estratégias e as práticas observadas, o mesmo não se passa com o seu funcionamento cultural, porque o factor comum a estas é a de uma diferenciação endógena dos seus sistemas identitários.

Neste sentido, a cultura, mais do que um efeito estruturador das políticas organizacionais, gera uma dinâmica de retorno à situação "primeira", visando preservar uma certa coerência e coesão do seu sistema social perante uma previsível ameaça. No caso das empresas industriais, esta homeostasia manifesta-se pela "nostalgia" das regulações inerentes às novas lógicas contingenciais externas, enquanto que nas empresas do sector terciário aquela exerce-se pela afirmação cultural das competências e dos poderes emergentes através da apropriação de novas regras de uma gestão da incerteza. Um mesmo imperativo continua a colocar-se, quer na estratégia defensiva e burocrático-estatutária de gestão das empresas industriais, quer na estratégia ofensiva e na gestão previsional das empresas de serviços: como mobilizar e otimizar o seu capital humano, de modo a garantir uma racionalidade técnico-económica e, se possível, socialmente alargada, que assegure a sua sobrevivência num ambiente hostil.

Numa tentativa de elencar dimensões de análise para que estas pesquisas remetem, enumeramos as seguintes: *as estratégias de desenvolvimento socio-económico da empresa* (da abertura ao mercado à procura de uma política de optimização; uma evolução para formulações estratégicas mais complexas; a adaptação a uma política de crescimento económico); *a evolução das dinâmicas sociais da empresa* (a orientação da mudança entre reprodução, modernização e crise; permanência e disfunções do modelo burocrático; uma nova "face" do modelo tayloriano); *a evolução dos modelos técnico-produtivos* (a empresa sujeita aos constrangimentos da transformação; um modelo de organização racional do trabalho ultrapassado mas sempre presente; a gestão dos indivíduos como um novo domínio de racionalização da empresa; de uma gestão tradicional do estatuto e do percurso profissional a uma gestão individualizada e multiforme dos recursos humanos; uma renovação, embrionária e tímida, dos modos de gestão das empresas); *a diversidade das relações entre actores* (dos actores da sociedade industrial aos novos actores da modernização; a pluralidade dos sistemas de relações organizadas); *as dinâmicas culturais da empresa* (a integração pelo trabalho; as sociabilidades no trabalho; uma população de operários e de administrativos; uma identidade apoiada em fortes tradições colectivas; uma



cultura de "espírito de casa", uma identidade de empresa sempre presente; a identificação com uma profissão, com o mercado e com a empresa como espaço de desenvolvimento económico e social; novas formas de identidade no trabalho; a dualidade e desintegração culturais); "os mundos sociais" da empresa (a empresa burocrática "aberta" ou uma actividade complexa; modos de organização parcialmente evolutivos; novas relações sociais de trabalho); a burocracia consensual ou uma organização rígida e protegida das pressões externas; a empresa em crise (um passado "glorioso"; uma comunidade profissional dominante; uma incompreensão das transformações em marcha; uma redistribuição do poder; sociabilidades profissionais distintas; a crise como trajectória de mudança); a empresa modernizada (a tecnologia, os produtos, a organização, mas antes de mais os indivíduos; as novas práticas gestionárias e o papel chave da formação; a dinâmica das sub-culturas e a regulação institucional).

Por último, a análise sociológica da empresa a partir de uma abordagem multidimensional (contingencial, organizacional, sociotécnica, estratégica e cultural) evidencia a importância da dimensão ideológico-simbólica das relações sociais de trabalho que estruturam as práticas e as representações que os actores elaboram na trama das suas interacções quotidianas<sup>23</sup>. Onde, é preciso dar resposta às seguintes questões: como pode a mudança técnica induzir efeitos no sistema social interno da organização? Como jogam as identidades culturais um papel na estabilidade e nos processos de transformação das relações de poder? E de que modo se efectua a formação de outras identidades profissionais que, interiorizadas sob a forma de culturas de empresa, são o suporte da especificidade das relações de trabalho nas organizações em mudança. Parafraseando R. Sainsaulieu <sup>24</sup>, acrescenta-se que é preciso fazer a demonstração da seguinte "equação": *organização, tecnologia, cultura = a uma outra configuração do sistema social da empresa*. Os casos estudados indiciam algumas das condições da sua confirmação empírica.

\* Professor de Sociologia do ISCTE. Investigador no CIES-ISCTE.

## Notas e referências bibliográficas

1. Esta introdução reúne algumas das contribuições do autor, em colaboração com Renaud Sainsaulieu, para o grupo "Vers une théorie sociologique de l'entreprise" (CNRS-PIRTEM, 1985-1988) e do qual resultou a obra colectiva *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, PFNSP, 1990, sob a direcção de Renaud Sainsaulieu, cf. p.18. Sobre a nossa participação no referido grupo, ver *op. cit.*, p.18.
2. Ballé, Catherine (1979), *Sociologie des organisations*, Paris, PUF.
3. Sobre o estatuto epistemológico da empresa, ver Stankiewicz, F. (dir) (1988), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humains. L'après-Taylorisme*, Paris, Económica; Actas (Colloque de Lille), (1987), *L'entreprise, categorie pertinente de la sociologie?*, Lille; Sainsaulieu, Renaud e Segrestin, Denis (dir) (1986), "Vers une théorie sociologique de l'entreprise", *Sociologie du Travail*, nº 3, 1986; Segrestin, Denis (1987), "L'entrée de l'entreprise en société. Introduction à une problématique de la modernisation des rapports sociaux", *Revue française de science politique*, nº 4.
4. No que respeita a esta tão controversa quanto polémica questão, cf., Sainsaulieu, Renaud (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, PFNSP.
5. Ver, entre outras, as seguintes obras: Durand, Claude (1978), *Le travail encheîné*, Paris, Seuil; Dubois, Pierre (1981), *Les ouvriers divisés*, Paris, PFNSP; AAVV (1985), *Le travail et sa sociologie. Essais critiques*, Paris, Harmattan; Seguin-Erbés, S.(1988), *Le travail dans la société. Bilan de la sociologie du travail*, T.2, Grenoble, PUF.
6. Crozier, Michel (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil; Crozier, Michel e Friedberg, Ehrard (1977), *L'acteur et le système. Les Contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil; Bernoux, Pierre (1985), *Sociologie des organisations*, Paris, Seuil (há tradução portuguesa nas Edições Rés); Sainsaulieu, Renaud (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris PFNSP; Sainsaulieu, Renaud (1997), *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement*, Paris, PFNSP/Dalloz (há tradução portuguesa nas Edições Piaget); Chanlat, Jean François et al.(1987), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, Montréal, Gaetan Morin
7. Hofstede, Gerard (1980), *Culture's consequences: international differences in work related values*. Londres, Sage Publication; Iribarne, P (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, PUF; Maurice et al (1982), *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, Seuil; Pimentel, Duarte (Org) (1996), "A função identitária da empresa", *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº 20; Pimentel, Duarte et al (Orgs.) (2008), *Empresa e identidades profissionais. Algumas narrativas portuguesas* (com prefácio de Renaud Sainsaulieu), Lisboa, Argusnautus (no prelo); Sainsaulieu, Renaud (1998/1977), *L'identité au travail*, PFNSP.
8. Ver Sainsaulieu, Renaud e Segrestin, Denis (1987), "Para uma teoria sociológica da empresa", *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº3, pp.199-215.

**9.** Aqui se recupera, numa versão alargada e revista, parte da informação do artigo do GRESI (1994), "Desenvolvimento económico e social da empresa: uma análise multidimensional e resultados preliminares de um estudo de casos", *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº 16, pp. 195-204, o qual resultou das actividades de reflexão e debate do colectivo **GRESI**: António Amaral, Carlos Brigida, Marina Completo, Paulo Lima, Conceição Raposo, Teresa Salomão, Lucinda Soares, Rui Brites, Victor Coelho, Duarte Pimentel, Célia Quintas, Leonilda Silva, e da comunicação, com o mesmo título em língua francesa, apresentada no Colóquio "Entreprise et sociétés. Enracinement, mutations et mondialisation", Montréal, HEC, AISLF, 1995, (Atelier 21: Les nouveaux rôles sociaux des entreprises, presidido por Renaud Sainsaulieu (**LSCI, IEP**)). Para mais informação, Cf. Sainsaulieu, Renaud (1997), op. cit., p.185

**10.** Sobre a utilização do conceito de sistema social aplicado à empresa ver Sainsaulieu, Renaud (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, PFNSP & DALLOZ, pp.90-92 e ainda Boudon, Raymond (1976), *Effet pervers et orde social*, Paris, PUF, p.190; Boudon, Raymond (1968), *La notion de structure dans les sciences sociales*, Paris, Gallimard.

**11.** A descrição das bases sociológicas da problemática do desenvolvimento económico e social da empresa, releva das contribuições teóricas e metodológicas de Renaud Sainsaulieu, Isabelle Francfort, Florence Osty e Marc Uhalde, (1991), *Développement économique et social d'entreprise*, Paris, (LSCI-IRESO-CNRS), afim de permitir uma análise comparativa franco-portuguesa a partir do mesmo referencial. Para mais desenvolvimentos, ver GRESI(1994), op. cit.

**12.** Cf. Sainsaulieu, Renaud (1987), op. cit., pp 33-36.

**13.** A propósito da noção de racionalidade social alargada relativamente aos modelos do participativo e da expressão ver Sainsaulieu, Renaud (1987), op. cit., pp.66-77; Martin, Dominique (1989), *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, Harmattan; Sainsaulieu Renaud, Tixier, Pierre-Eric, Marty Marie-Odile (1983), *La démocratie en organisation. Vers des fonctionnements collectifs du travail*, Librairie des Meridiens.

**14.** Cf. Sainsaulieu, Renaud (1987), op. cit., pp 323-338.

**15.** Cf. Giraud, Claude (1987), *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des telecommunications-Du 22 à Asnières à la télématique*, Paris, Harmattan, p.27.

**16.** É bem significativo de este efeito de sistema o título da obra de Sainsaulieu, Renaud (Dir) (1990), op. cit.

**17.** Bouvier, Pierre (1989), *Le travail au quotidien-une demarche socio-anthropologique*, Paris, PUF, p.12.

**18.** Cf. Thierry, Dominique (1989), *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences*, Paris, Harmattan.

**19.** Cf.. Dubar, Claude (1990), *La Socialisation et la Constitution des Identités Sociales et Professionnelles*, Paris, Armand Collin.

**20.** Por imperativos de ética profissional, manteve-se as empresas no anonimato. Estas encontram-se entre as 500 maiores empresas portuguesas, em função do volume de vendas e da mão de obra, dos sectores químico, têxtil, transportes e comunicações e da banca. Inicialmente, as empresas foram objecto de estudos de caso no Seminário de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho da Licenciatura em Sociologia da Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), sob a orientação de Duarte Pimentel. Consequentemente, elaboraram-se monografias de empresa, baseadas em observações estruturadas, com uma presença de quatro meses, em média, no terreno, por Paulo Lima, *Organização e Meio: contingências e estratégia da empresa* (caso 1); Conceição Raposo, *Análise estratégica e cultural da gestão de recursos humanos* (caso 1); Célia Quintas e Lucinda Soares, *Produção de identidades profissionais numa empresa em mudança* (caso 2); Brígida Brito, *Análise sociológica das práticas de gestão do pessoal: para uma abordagem previsional* (caso 3); Teresa Salomão, *Gestão dos recursos humanos e mudança organizacional* (caso 4). Posteriormente, no GRESI, para obter uma leitura mais detalhada destas monografias, efectuaram-se análises secundárias aprofundadas com a colaboração de António Amaral, Carlos Brígida, Rui Brites, Marina Completo, Victor Coelho e Leonilda Silva, sob a orientação de Duarte Pimentel.

**21.** Cf. Mintzberg, Henry (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, (há tradução portuguesa nas Edições Piaget).

**22.** Cf. Crozier, Michel e Friedberg, Ehrard (1977), *op. cit.*

**23.** Durand, Claude, Prestat, Claude, Willener, Alfred (1972), *Travail, Salaire, Production*, Paris, Mouton. Sobre a importancia da obra de Claude Durand na sociologia do trabalho, ver Pillon, Thierry (coord.) (2007), *Sociologique Empirique, Sociologique Critique. Autour de Claude Durand*, Paris, Octares Editions.

**24.** Sainsaulieu, Renaud (1987), *op. cit.*

### **Bibliografia complementar**

Alter, Nobert (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF.

Lallement, Michel (2007), *Le Travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard.

Osty, Florence, Renaud, Sainsaulieu, Marc, Uhalde (2007), *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte (edição revista e actualizada).

Sainsaulieu, Renaud (2001), *Des sociétés en mouvement. La ressource des institutions intermédiaires*, Paris, Desclée de Brouwer.

Sainsaulieu, Renaud (1999), *Sociologia da empresa*, Lisboa, Edições Piaget.

Segrestin, Denis (1996), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.

## 4. Terciarização e Servicialização: reflexões sobre o trabalho moderno

Paulo Pereira de Almeida \*

---

### 1. Sobre a economia de serviço e a servicialização

São ainda inexistentes estudos aprofundados acerca das formas e das alternativas de organização das actividades de trabalho nas empresas de serviço(s) em Portugal que – de uma forma global – proponham esquemas de análise diferenciadores em relação às investigações ancoradas nas empresas.

É partindo desta constatação que, com este capítulo, pretendemos dar um contributo para uma análise sociológica do trabalho nos serviços considerando-o nas suas particularidades, ou seja, quer nas características que o afastam do trabalho dito industrial (co-produção, primado do cliente/utilizador, lógica da competência, entre outras) quer nos aspectos que se podem tomar como comuns (formas de gestão e de controlo standardizadas, mediação técnica, flexibilização do factor trabalho, entre outras).

Constituindo um ponto de consenso entre autores, a problemática das mutações do trabalho – esta realidade que tem “algo de abstracto, fugidio e ilusório” (Freire, 1997: 12) – e da sua permanente (re)construção têm, entre nós, constituído objecto do pensamento de Freire. O autor considera que convém analisar a recente evolução das estruturas e práticas organizativas marcada pela transição de um “modelo industrial” (representado pela racionalidade burocrática estatal e pela imagem da pirâmide) para modelos organizativos em “rede” e marcados pela importância do conceito de “missão” (Freire, 1998: 306)<sup>38</sup>. A partir desta última noção estabelece-se um enfoque na lógica da cooperação dos sujeitos no trabalho que, num registo mais próximo da empresa, nos poderá fazer perguntar: Qual será, então, o significado actual do trabalho? O que significa um

---

<sup>38</sup> Para Zarifian, por exemplo, a formulação e aplicação de um modelo da competência pressupõem esta explicitação da missão estratégica das empresas, numa lógica de economia de serviço (Zarifian, 2001a: 93 e ss.).

aumento do número de operações realizadas e/ou debitadas, no contexto produtivo em que as empresas actualmente se inserem?

A resposta a este tipo de questões é ensaiada por Zarifian. Por um lado, e na perspectiva do autor, para a organização um aumento das vendas certamente que significará uma aceleração da rapidez de realização das operações e aumentando assim a rapidez de fluxo operações numa lógica de débito directo. Por outro lado, e para o trabalhador, tal significa trabalhar cada vez mais rápido, à medida que aumenta a sua experiência (através da aquisição de rotinas de trabalho), a sua qualificação, a sua adaptação ao ritmo de trabalho e aos instrumentos técnicos (Zarifian, 1999a: 107 e 108).

É este acervo cumulativo de experiências que – nas sociedades terciarizadas – se tem vindo a tornar cada vez mais importante, afastando o percurso de carreira dos trabalhadores de uma linearidade anteriormente plasmável numa sucessão de títulos e de postos (geralmente numa mesma empresa). Aliás, e tal como refere Freire “o trabalho é factor indispensável de criação, de descoberta, de invenção. Se é certo que, pela regularidade que tende a imprimir à vida social, ele pode ser visto como um poderoso agente de reprodução das relações, dos hábitos e dos modos, das figuras e dos sentidos que integram e sustentam uma comunidade, isto não significa ausência e estranheza em relação aos processos de inovação. O trabalho intelectual surgiu ao lado do trabalho manual, interagindo com ele, sobretudo pelo viés das aplicações materiais, e ambos actuando como factor importante de inovação e de expansão” (Freire, 1997: 19-20).

Ora se nos focalizarmos no trabalho enquanto actividade produtiva (ou seja, deixando por ora de lado outras das suas funções, como a identitária ou a estruturante dos tempos e dos ritmos de vida) poderemos afirmar que a sociedade “terciária” ou “de serviços” se caracteriza por uma maior indeterminação social das relações de produção, por comparação com a sociedade industrial. Semelhante raciocínio conduz a uma dupla constatação: por um lado, enquanto que as relações de produção industriais e a sua lógica económica estruturavam as relações sociais, são agora as normas culturais que fixam o significado social das relações de serviço, tornando o reconhecimento do valor do trabalho cada vez mais um problema social e cultural (Lopes *et alli*, 2000: 34); por outro lado, e complementarmente, se o carácter imaterial das actividades económicas permite a

ultrapassagem das anteriores rupturas entre trabalho e cultura, a importância que é atribuída às competências envolvidas nas interações humanas apresenta aspectos menos positivos<sup>39</sup>, designadamente o reforço da exclusão social por via da exclusão económica (Roustang *et alli*, 2000)<sup>40</sup>.

Assumindo, sem dúvida, contornos e consequências sociais de significado iniludível, os fenómenos de mudança nas exigências produtivas e do serviço podem ainda ser analisados numa perspectiva económica dual (entenda-se, de separação entre a procura e a oferta).

Sob o ponto de vista da procura, é comum constatar-se a relação entre – por um lado – o aumento dos desejos e das necessidades de cuidados, de assistência, de formação e de lazer, e – por outro lado – a progressão global do nível de vida das populações associada à complexificação dessa procura (com o apelo a saberes cada vez mais abstractos e do tipo venda-aconselhamento) e à erosão das solidariedades familiares e de vizinhança que estão na base dos modos de produção de certos serviços comerciais.

Sob o ponto de vista da produção (oferta), é corrente avançarem-se duas constatações. Os serviços em forte expansão são os de carácter relacional, apoiados em interações verbais e em contactos directos entre produtores e consumidores; estes correspondem, em grande parte, a serviços profissionais (ou seja, fornecidos por agentes detentores de saberes especializados e reconhecidos através de diplomas superiores ou de outro tipo de certificações públicas como são, por exemplo, os casos da saúde ou do ensino), mas existe uma parte considerável de serviços que não correspondem a esse grau de profissionalização (restauração, ou serviços de atendimento ao balcão<sup>41</sup>, por exemplo) e que exigem competências de um outro tipo na condução dessa relação de interação. Mas esta é uma explicação controversa.

---

<sup>39</sup> Será sobretudo na forma de organização do trabalho designada como “sistema empresarial” nas abordagens de Freire que a sofisticação tecnológica possibilita a flexibilidade produtiva: o trabalho-força desaparece quase inteiramente, para dar lugar a formas de combinação diversas de trabalho-saber e de trabalho-máquina (Freire, 1997: 50-56).

<sup>40</sup> Segundo Lopes *et alli* o reforço mútuo releva do facto de esse tipo de competências relacionais se adquirirem mais pela via das trajetórias familiares e culturais do que pela via do sistema de ensino-formação (Lopes *et alli*, 2000: 34-36).

<sup>41</sup> Onde se incluem os tradicionais “caixa” de uma agência bancária.

Para Gadrey, por exemplo, deve *a contrario* proceder-se a uma análise mais fina para explicar os fenómenos de terciarização (Gadrey e Zarifian, 2002: 65-66). Nesta premissa, o autor destaca que os serviços em relativo decréscimo no volume de emprego são os que detêm uma reduzida componente relacional, apoiados em operações que consistem sobretudo no tratamento de bens e não tanto no contacto directo com os clientes (transportes, logística, comércio por grosso, por exemplo), ou no tratamento de grandes volumes de informações codificadas (casos das telecomunicações, ou dos serviços bancários tradicionais como o tratamento administrativo de dossiers ou de cheques, entre outros); estes correspondem aos tipos de serviços mais susceptíveis de serem “industrializados”, entendendo-se esta industrialização como um processo apoiado na standardização dos processos e dos resultados e na mecanização das operações adstritas à sua produção<sup>42</sup>.

Procurando ir um pouco mais além destas constatações macrossociais e macroeconómicas Zarifian assume, a nosso ver, uma postura de ruptura epistemológica. O autor apela aos pressupostos de construção social dos sectores produtivos e da divisão social do trabalho (ou melhor, considerando as suas limitações de alcance explicativo para descrever as novas realidades associadas ao acto de trabalhar ou, *stricto sensu*, ao acto de produzir).

Argumenta também que a noção de serviço corresponde ao trabalho moderno, independentemente do sector (Gadrey e Zarifian, 2002; Zarifian, 1999a). Na sua tese, trabalhar significaria criar um serviço, isto é, uma modificação percebida como positiva nas condições de existência dos indivíduos ou das organizações (os destinatários do serviço). Literalmente, a afirmação de que trabalhar consiste em “criar um serviço” ao cuidado de um destinatário, assume a particularidade de tornar concretas as noções de “cliente” ou de “utilizador”. Com efeito, para se definirem os clientes (de forma prática e reflexiva) é fundamental considerar o “produto” como um serviço prestado a destinatários específicos, com um leque de

---

<sup>42</sup> Para Gadrey esta oposição entre dois pólos não significa uma ausência de modernização e de inovação técnico-organizacional nos serviços de tipo relacional e profissional. O facto mais relevante é o de que a introdução de novas tecnologias (sobretudo de informática e de telecomunicações) surge neste tipo de serviços numa relação de complementaridade capital-trabalho; além disso, são de considerar situações mistas como é o caso do comércio a retalho, em que existe uma componente de tratamento e de circulação de informações codificadas, e das funções que se tendem a industrializar mas com permanência de uma componente de contactos directos com a clientela, i.e., de interacção ou de assistência *lato sensu* (Gadrey e Zarifian, 2002: 66). Reflectindo sobre os efeitos sociais da profissionalização, para Bilhim serão tendencialmente as “profissões organizacionais” que, ao



problemas e de aplicações concretas que estes podem fazer dos produtos propriamente ditos (Zarifian, 1999a: 112).

Se nas anteriores abordagens da noção de serviço tendia a constatar-se uma oposição clássica entre sector terciário e sector industrial, nesta concepção “não economicista” do trabalho essa antinomia perde por completo o sentido: a lógica de serviço é transversal e acompanha, portanto, a transferência do centro de gravidade dos processos económicos da esfera da produção – cada vez mais assegurada pela máquina automatizada –, para a esfera da circulação e da distribuição física, e da distribuição de informação (Freire, 1998: 306)<sup>43</sup>.

A estas dinâmicas de transversalidade acrescentar-se-ia ainda uma outra: é cada vez menor a proporção de bens que são posse dos indivíduos, fenómeno que contribui para que a ideia de propriedade se transforme num conceito ilusório no contexto das sociedades avançadas do século XXI (Rifkin, 2000: 235 e ss.). Com ciclos de vida produtivos progressivamente mais curtos, a par de uma expansão em número e em tipo de bens disponíveis, opera-se uma mutação fundamental: as sociedades modernas caracterizam-se por uma generalização do “serviço” e o capitalismo tende a transformar-se, nas teses de Rifkin, num sistema em que a troca de bens dá lugar a uma troca de acesso a “segmentos de uma experiência”<sup>44</sup> (Rifkin, 2000: 77-95).

Ora estes postulados auxiliam-nos ainda na compreensão de um outro fenómeno que marca as sociedades modernas e globalizadas: a passagem de uma economia ocupada pela indústria para uma economia dominada pelos serviços

---

contrário das “profissões liberais”, tenderão a tornar-se “cada vez mais proeminentes, para não dizer dominantes, no seio das sociedades modernas” (Bilhim, 2001: 449).

<sup>43</sup> Numa investigação datada do início da década de 1990, Cardoso *et alli* puderam detectar (a partir de um inquérito aplicado a dirigentes industriais) alguns aspectos de inovação na indústria e de aproximação aos modelos de gestão nos serviços: 37,5% (percentagem mais elevada dos inquiridos) considerava o conceito de inovação como equivalente à introdução de novas tecnologias (Cardoso *et alli*, 1990: 39 e 87). No entanto, esta atitude de optimismo expectante em relação às novas tecnologias contrasta com a perspectiva dos trabalhadores. Num estudo elaborado por Freire em finais da mesma década (a uma amostra representativa da totalidade da população portuguesa com idade igual ou superior a 18 anos) os inquiridos manifestam uma visão racionalmente pessimista do fenómeno no que respeita aos seus efeitos sobre o emprego: 83% acreditavam que as novas tecnologias reduzirão consideravelmente o volume de empregos disponíveis (Freire, 2000: 33; Freire, 2001a: 36 e 37).

<sup>44</sup> Neste raciocínio, o capitalismo torna-se mais temporal do que material (Rifkin, 2000). O tempo apresenta-se então como uma das dimensões mais significativas das sociedades modernas e à concepção dominante de um tempo quantitativo, mecânico e estritamente reprodutível (útil para organizar a vida social, os horários de trabalho e as medidas de produtividade) contrapõem-se uma noção de “tempo-devir” e diferentes alternativas em matéria de medida da produtividade do trabalho e da organização social (Zarifian, 2001b).

apresenta – efectivamente – características específicas e muito diferenciadas da anterior passagem da agricultura para a indústria.

O emprego selectivo da sociedade pós-industrial substitui agora o trabalho integrador da sociedade industrial; as grandes unidades de produção taylorizadas que empregavam trabalhadores pouco qualificados do início do século XX – e em que a velocidade de criação de novos empregos superava a destruição dos empregos antigos, em paralelo com um aumento da população activa – cedem lugar a novos tipos de empregos, criados em serviços públicos e em pequenas ou médias empresas dos serviços, apresentando um carácter volátil acrescido (Lopes *et alli*, 2000: 32-36)<sup>45</sup>; por outro lado, o aumento da importância económica e social das actividades terciárias faz-se, em muitos casos, pela industrialização de sectores de actividade já existentes – como são os casos da banca, dos seguros e da grande distribuição-comercialização –, e pelas concentrações destinadas a mobilizar capitais para actividades em forte expansão – como são os casos dos circuitos de grande distribuição e das centrais de compras (Iribarne, 1993: 28-29).

## **2. Sobre a economia de serviço, as competências e a construção social dos sectores de actividade**

É uma constatação importante, quanto a nós, o facto de grande parte do trabalho nos serviços se desenvolver numa antinomia em relação aos modelos industriais: muito embora se verifiquem alguns elementos de constância, a rapidez das operações (que legitimava a exploração das qualidades dos sistemas e das máquinas) tornou-se desfasada relativamente às exigências de iniciativa, de inteligência prática, de comunicação com os colegas e de diálogo com os clientes (que consubstancia grande parte das actividades de trabalho humano contemporâneas)<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Lopes *et alli* destacam o carácter pouco seguro destes empregos, concentrados sobretudo em pequenas unidades produtivas e sujeitos a mercados mais instáveis e com um elevado risco de desaparecimento (Lopes *et alli*, 2000: 32-36).

<sup>46</sup> A este propósito, no folheto destinado às sugestões e às reclamações da cadeia de distribuição retalhista *Modelo Continente*, datado de 2002, podia ler-se o seguinte: “Na nossa empresa, esforçamo-nos por, dia após dia, dispensar o melhor serviço aos Clientes [atente-se na acentuação maiúscula] (...) A sua opinião é importante para o nosso aperfeiçoamento. Superar as expectativas dos Clientes, é a nossa grande prioridade. A melhoria dos serviços que prestamos resulta da sua *correcta adequação* [sublinhado nosso] às necessidades dos nossos Clientes, através de um atendimento de qualidade”.

Pode mesmo argumentar-se que a terciarização das actividades económicas modifica o tipo de competências exigidas aos trabalhadores, sendo comum associar esta "lógica de serviço" a uma centralidade particular do "modelo da competência" (Gadrey e Zarifian, 2002: 121-132; Lopes *et alli*, 2000: 32-36). Na óptica de Zarifian, o que designa a noção de competência é uma nova unidade entre o trabalho e o trabalhador, unidade na qual o trabalho reincorpora o indivíduo, e em que se procuram mobilizar e prolongar os saberes e a inteligência imaginativa possuídos ou co-construídos por esse indivíduo (Zarifian, 1999a)<sup>47</sup>; trata-se, no seu raciocínio, de recrear as etapas do trabalho nas empresas de serviço<sup>48</sup>, que se iniciam com uma fase de (re)conhecimento e de interpretação das necessidades do cliente, para terminarem com a produção efectiva de um serviço (Gadrey e Zarifian, 2002: 131 e ss.).

Porém, e para os autores mais críticos, a aplicação da noção de competência tende a desenvolver-se favorecendo o fraccionamento das situações de trabalho, acompanhando a transformação dos saberes necessários às suas novas formas de organização, a segmentação dos empregos e a procura de flexibilidade por parte das empresas (Dugué, 1994: 280; Everaere, 2000: 53). Nestas enunciações, a própria noção de competência acompanha a generalização da individualização das relações de trabalho, fenómeno que sempre se concatenou com as formas de emprego não operário, sobretudo com o dos "empregados de escritório (Crozier, 1965) e dos quadros (Erbès-Seguin, 1999); neste sentido a sua transposição para as actividades de trabalho corresponderia, de certo modo, a uma forma de hegemonia grupal na organização.

Chegados a este ponto, convém focalizarmo-nos sumariamente numa abordagem que apele ao plano sócio-histórico, de modo a procurar compreender como – a partir de uma aparentemente clara distinção entre agregados económicos

---

<sup>47</sup> A visão de um indivíduo autónomo e que se liberta pelo trabalho e pela liberdade de escolha do seu percurso profissional (i.e., por uma carreira feita pelo desenvolvimento das suas competências, livre dos constrangimentos heterónimos) é criticada por alguns autores. Gorz, por exemplo, considera as teses de Zarifian nesta matéria um "delírio teorista" (Gorz, 1997: 72) uma vez que à ideia de autonomia e de auto-determinação no trabalho se deve contrapor uma autonomia cultural, política e moral, cujo cerne e fundamentos se encontram bem longe do acto de trabalhar, ele próprio sujeito a mediações e a constrangimentos dessa índole.

<sup>48</sup> Aqui entendidas por Zarifian como as empresas e os colectivos de trabalho em que prevalecem a "lógica do serviço" e a "lógica da competência".

– nos encontramos numa situação de potencial esgotamento da sua operatividade analítica e conceptual<sup>49</sup>.

Em termos históricos, a noção de sector terciário é devida a Fischer que a apresenta na sua obra de 1935<sup>50</sup>. O sector dos serviços – que o autor qualifica de “terciário” –, surge como a nova componente do sistema económico mundial. Um segundo trabalho do autor, surgido em 1945<sup>51</sup>, apresenta uma divisão das actividades económicas em três categorias, sob as designações de “produção primária”, “produção secundária” e “produção terciária”. A primeira compreende o trabalho agrícola e mineiro que tem por objecto directo a produção de alimentos e diversas matérias-primas; a segunda inclui as indústrias de transformação sob todas as suas formas; e na terceira cabe o restante (e vasto) conjunto de actividades consagradas ao fornecimento de “serviços”, passando pelos transportes, comércio, lazer, instrução/educação e também pelas mais altas formas de criação artística e da filosofia.

No entanto, e no historial da teoria da divisão dos sectores económicos, é Clark o autor referenciado como sendo o primeiro a tornar operacionais os conceitos de “sector primário”, de “sector secundário” e de “sector terciário”. Este procede, em 1940<sup>52</sup>, ao agrupamento fundamental das actividades económicas de produção relativas a esses três sectores. O sector primário inclui a agricultura e as indústrias extractivas; o sector secundário engloba as indústrias manufactureiras; e o sector terciário é onde se situam o comércio e as indústrias dos serviços.

Se inicialmente Clark apresentou uma definição negativa ou residual qualificando como o sector terciário toda a actividade que não era nem agrícola nem industrial, esta foi completada por Fourastié, em 1946<sup>53</sup>, com uma formulação menos sintética. O objectivo deste autor foi o de sugerir critérios de homogeneidade

---

<sup>49</sup> Convirá, a este propósito, recordar que o estatuto social, económico e simbólico conferido aos “serviços” tem, ele próprio, sofrido alterações e acompanhado a institucionalização e o processo de valorização social e simbólica de diferentes actores sociais (como a empresa ou os profissionais liberais no seu sentido mais amplo, por exemplo); neste sentido, o “terciário” é uma criação do século XX a qual se concatena com os processos de reconhecimento social (frequentemente no sentido de reconhecimento pelo Estado). Aliás, e nos séculos antecedentes, a divisão das actividades económicas ancorava-se em noções sociais “pré-científicas” que repartiam as actividades de trabalho entre a “extracção/agricultura”, a “produção/indústria” e as “trocas/comércio”.

<sup>50</sup> Na obra: Allan Fisher, *The Clash of Progress and Security*, London, Macmillan, 1935.

<sup>51</sup> Trata-se da obra: Allan Fisher, *Economic Progress and Security*, London, Macmillan, 1945.

<sup>52</sup> Trata-se aqui do clássico: Colin Clark, *The Conditions of Economic Progress*, London, Macmillan, 1940.

<sup>53</sup> Referimo-nos à obra: Jean Fourastié, *Le Grand Espoir du XXIe Siècle*, Paris, Presses Universitaires de France, 1949.

do sector terciário, pelo que de entre os sinais distintivos propostos se salientam três: a absorção de uma parte crescente do emprego, uma relativa insensibilidade às crises económicas e, sobretudo, um progresso técnico fraco. É assim que, nesta tese clássica de Fourastié, todas as economias seguiriam de uma forma aproximada – com mais ou menos avanço ou atraso –, um esquema evolucionista de estruturação dos três sectores económicos, com a diminuição acelerada da agricultura e a progressão quase simultânea da indústria e dos serviços; ultrapassado o ponto dos “três-terços”, em que o peso dos sectores é equivalente, assiste-se a uma desindustrialização das economias e a uma evolução do terciário.

Um facto digno de nota é o de que esta dupla aproximação entre economia e trabalho é comum aos três fundadores deste tipo de análise: Fischer, Clark e Fourastié consideraram que a evolução da estrutura das actividades de trabalho ou do emprego está relacionada com as dinâmicas do sistema económico, mas nunca empregaram referências explícitas às mutações de natureza social.

Semelhante lacuna será mais tarde preenchida por Bell que, na sua obra de 1973<sup>54</sup>, admite que se estaria em presença de uma nova formação social designada como “sociedade pós-industrial”. Na perspectiva do autor, esta caracterizava-se por dois aspectos essenciais: por um lado, pelo facto de a maior parte da força de trabalho estar associada aos serviços e, por outro lado, por uma proeminência da classe profissional e técnica. No contexto da segunda metade do século XX, a característica fundamental da sociedade pós-industrial estaria, portanto, na administração da crescente complexidade e no desenvolvimento de uma nova tecnologia intelectual que pudesse corresponder a essa necessidade de organização.

É já em finais da década de 1970 que a teoria da “economia do *self-service*” de Gershuny<sup>55</sup> se irá opor à teoria da sociedade pós-industrial. A crítica fundamental de Gershuny às teses de Bell é a de que a análise da procura dos consumidores de bens e serviços não se deve apoiar directamente sobre as famílias dos bens ou dos serviços (ou, no limite, sobre sectores económicos), devendo tomar em conta as famílias de necessidades ou de funções (satisfeitas ou desempenhadas

---

<sup>54</sup> Reportamo-nos ao clássico: Daniel Bell, *The Coming of Post-Industrial Society, a Venture in Social Forecasting*, New York, Basic Books, 1973.

<sup>55</sup> A proposta teórica do autor é avançada nas seguintes obras: Jonathan Gershuny, *After Industrial Society? The Emerging Self-service Economy*, New Jersey, Humanities Press, 1978;

por esses bens). *A fortiori*, o consumidor não compra um bem ou um serviço para ele, mas segundo as suas necessidades, ou as funções desse bem ou serviço. De certo modo, será com as observações de Gershuny que, quanto a nós, se abre caminho para uma nova tendência de análise dos fenómenos de terciarização nas sociedades avançadas e se fecha um ciclo de observação (mais económica do que social).

Não negamos, pois, que é uma ideia comumente aceite que vivemos numa economia dos serviços (e, não propriamente, do serviço): as economias são descritas a partir de uma acrescida importância das actividades terciárias (medidas pelo seu peso no emprego, no produto, ou no valor acrescentado). É a este crescimento que vulgarmente se refere o termo "terciarização", fenómeno associado a um movimento lento e profundo de aumento da importância do lugar ocupado pelas actividades terciárias no conjunto do sistema produtivo, sendo que este último segue, por vezes, em paralelo com a evolução de profissões e de empregos de natureza terciária nas empresas industriais<sup>56</sup>.

Mas, e na verdade, as preocupações dos autores contemporâneos têm-se deslocado para a análise das lógicas de serviço (i.e. dos tipos de produtores e de destinatários em interacção com as formas de organização do trabalho), designadamente nas suas dimensões relacional e simbólica. Além disso, esta mudança de paradigma é também marcada por uma reflexão acerca dos diferentes "produtos-serviço" terciários nos aspectos atinentes à sua (i)materialidade e aos saberes intelectuais e às capacidades humanas aplicadas aos actos de trabalho.

---

Jonathan Gershuny, *The New Service Economy: the transformation of employment in industrial societies*, New York, Praeger, 1983.

<sup>56</sup> Esta proposição conduz à problematização do chamado "terciário industrial". Neste plano pode discutir-se se existe uma similitude fundamental ou se, pelo contrário, existem diferenças irreduzíveis entre a produção industrial e a produção nos serviços. Desde logo, e no plano das formas de convergência entre a indústria e os serviços, a questão pode ser abordada do ponto de vista da intensidade das relações e das interacções entre os actores na oferta e na procura (e não tanto pelo desenho de uma fronteira hermética de contornos muitas vezes fósmeos). O diagnóstico segundo o qual se estaria a viver numa sociedade pós-industrial pode ser contrariado, argumentando-se que esta pode ser designada como sociedade neo-industrial, uma vez que o fenómeno de "industrialização" de alguns serviços mais desqualificados surge, sobretudo, no emprego assalariado de determinadas empresas de serviços, organizadas numa lógica industrial e dualmente segmentária, para produzirem e venderem em grande escala "produtos-serviços" relativamente estandardizados. A organização da grande distribuição ou da venda por correspondência, a cadeia de restauração *McDonalds* e o trabalho nas caixas dos hipermercados são exemplos desta tendência (De Bandt e Gadrey, 1994: 11-17; Gadrey, 1990a: 25 e 26; Lopes *et alli*, 2000: 32-36).

Acompanhando o raciocínio de Gadrey, as explicações igualmente consideradas clássicas para o crescimento dos serviços são actualmente discutidas em detalhe, designadamente a “Lei de Engel”, a “tendência para a externalização” e o “diferencial dos ganhos de produtividade”, (Gadrey e Zarifian, 2002: 62-64). A Lei de Engel aplicada aos serviços significaria um crescimento progressivo no consumo deste tipo de bens (entenda-se, de serviços), tidos como “bens superiores” cuja progressão no consumo acompanharia o crescimento global do nível de vida das sociedades avançadas, constatação que se corrobora estatisticamente. Também o “crescimento da procura intermédia” (entenda-se, de serviços prestados e de externalização de actividades) por parte das empresas e das organizações se comprova em termos estatísticos: a tendência para o aumento dos investimentos “imateriais” acompanha identicamente os investimentos “materiais” e surge como uma consequência da progressiva importância da informação e dos saberes no processo de produção. No final do século XX, as empresas e as organizações necessitam de gerir um acervo informacional cada vez maior e de subcontratar ou externalizar cada vez mais as funções consideradas anexas. Por último, a problemática do “diferencial dos ganhos de produtividade” surge associada à proposição segundo a qual o crescimento indiscutível do sector terciário se encontra relacionado, nomeadamente, com a fraca produtividade das actividades dos serviços quando comparadas com a agricultura e a indústria, facto que também se confirma pelas estatísticas (socialmente construídas) das contas nacionais.

É contrariando esta lógica que Baumol<sup>57</sup>, em 1992, propõe uma divisão da economia em dois sectores: um “sector progressivo” onde a introdução das tecnologias permite a obtenção de lucros da produtividade laboral, e um “sector não progressivo” (ou estagnante) onde o trabalho facultado é, na realidade, ele próprio um *output* final (caso considerado representativo de numerosos serviços) e a produtividade é estacionária. Este pretensão dualismo das economias pós-industriais conduz a uma transferência de mão-de-obra para sectores menos dinâmicos e a um sentimento de crescimento paradoxal e desequilibrado: de um lado, é a produção menos dinâmica que absorve o essencial dos rendimentos e da mão-de-obra; por outro lado, é esta mão-de-obra que, predominantemente, conduz a um declínio inevitável da produtividade e a um crescimento mais lento<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Particularmente na obra: William Baumol *et alli*, *Productivity and American Leadership. The Long View*, Massachusetts, MIT Press, 1992.

<sup>58</sup> Será Gadrey quem, mais tarde, se dedica a demonstrar a inadequação das medidas de produtividade de tipo industrialista para medir a produtividade nos serviços, sobretudo na

Aliás, e perante estas constatações acerca do esgotamento das explicações mais clássicas para o crescimento do terciário existem actualmente, e a nosso ver, duas opções alternativas: aceitar a lógica do débito industrial e da sua contabilidade ou, *a contrario*, interrogar a pertinência e a validade das medidas da produtividade. Reconhecemos, naturalmente, que esta questão não é nova, mas acreditamos que se coloca com maior acuidade para os serviços.

Adoptando a segunda alternativa observamos que, na sua essência, a medida sobre o efeito directo de um serviço não releva somente do momento exacto em que este é “consumido”; esta observação é particularmente importante para os “serviços puros” dada a forte componente de trabalho onde os efeitos não podem fazer sentir-se senão a longo prazo (ensino, investigação, saúde...). Neste caso, os conceitos de produto e de produtividade perdem a sua pertinência na medida em que o resultado final é na maior parte “desligado” do trabalho imediato efectuado<sup>59</sup>. Esta evidência é hoje igualmente válida para os serviços consumidos pelas empresas industriais, colocando-se, por exemplo, questões relevantes, tais como: De que forma se pode medir plenamente o acréscimo de eficácia trazido por uma consultora de ergonomia? ou, Como é que se podem avaliar os impactos de uma intervenção de consultoria na eficácia de uma empresa?

### **3. Sobre o crescimento e a composição do terciário**

Até este momento discutimos, essencialmente, as formas de trabalho, a problemática da dificuldade na sua caracterização e na sua medição, isto no contexto de um movimento dito de terciarização e de “servicialização”. Mas convém recordar que, e em relação símile com estas modificações nas formas de interacção nas relações de serviço e na orgânica das empresas (industriais e de serviços), é

---

obra: Jean Gadrey, *Services: la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996. Aliás, a adopção de critérios de débito industrial pode conduzir a algumas situações insólitas como, por exemplo, considerar que um centro de saúde em que são observados muitos doentes é mais produtivo, ou que um quartel de bombeiros que não socorre nenhum incêndio tem uma produtividade de zero... (Salerno (org.), 2001: 22).

<sup>59</sup> A título ilustrativo refira-se que a *Boskin Commission*, mais concretamente *The Advisory Commission To Study The Consumer Price Index (CPI)*, produziu um relatório em 1996 onde se recomendou especificamente que o índice de preços no consumidor passasse a ser calculado tendo em conta os factores de envolvente externa à produção, como os tecnológicos e todos os que afectam o preço e a qualidade dos bens e dos serviços. Assim, entre outras medidas, recomendou-se que o preço de bens como os automóveis fosse convertido para um preço de serviço anual, e que a medida do preço no sector segurador



um facto iniludível que a estrutura da produção e do emprego se transformaram durante a segunda metade do século XX na generalidade dos países do mundo.

Porém, o desenvolvimento do terciário resulta de fenómenos económicos e sociais heterogéneos e desdobra-se em actividades extremamente diversas, pelo que o "sector terciário" se torna uma realidade difícil de delimitar e de apreender<sup>60</sup>. Aliás, e no intuito de procurar ultrapassar algumas das premissas que se tornaram inadequadas para as análises do trabalho no dealbar do século XXI, importará discutir os conceitos de serviços e de "sector terciário". Se pensarmos nos termos de uma classificação das actividades económicas (e, importa acentuar, de carácter estritamente económico) verificamos que o seu poder explicativo para as dinâmicas do trabalho e da produção nas empresas contemporâneas se encontra consideravelmente limitado<sup>61</sup>.

A constatação acerca da diferenciação sectorial das empresas tem dado lugar a críticas acerca da utilidade da definição de limites ou de fronteiras inter e intra sectoriais. Pode, por isso, tornar-se mais interessante para efeitos de análise a utilização de uma classificação mais agregada – por exemplo, por "tipo de organização" – e que, correspondendo no essencial à definição estrita de "sector" (isto é, distinguindo as empresas "industriais" das empresas "terciárias"), desdobra o terciário em duas outras categorias (Freire, 2001c: 6 e 7). Nesta proposta de Freire, por exemplo, uma primeira categoria corresponde ao terciário mais tradicional e pouco qualificado que o autor designa como "comércio e serviços", e uma outra categoria corresponde a uma prestação de serviços muito qualificados, sendo denominada "profissional"<sup>62</sup>.

---

fosse tratada *ex ante* (baseada no tipo de serviço) em vez de *ex post* (baseada nos lucros obtidos).

<sup>60</sup> Na análise da distribuição sectorial da população empregada em Portugal, Gonçalves destaca a permanência da importância relativa da "agricultura, silvicultura e pescas", a redução do "emprego industrial" mas, e curiosamente, uma certa perda da importância relativa do "emprego nos serviços", isto para o período compreendido entre 1992 e 1997 (Gonçalves, 2002: 9); todavia, semelhantes constatações não impedem o autor de considerar que no sector dos "serviços" ainda se encontra "um espaço económico potencialmente gerador de empregos" (Gonçalves, 2002: 30).

<sup>61</sup> A produção e compra de um automóvel serão paradigmáticas neste aspecto. A este propósito Salerno salienta que o que se adquire é não somente um produto físico mas também um conjunto de serviços, os quais incluem a forma de atendimento, as garantias e a assistência técnica associada, os manuais e, eventualmente, os serviços de financiamento associados a empresas bancárias ou para-bancárias (Salerno (org.), 2001: 12 e ss.).

<sup>62</sup> Na tipologia de Freire, as organizações de "comércio e serviços" incluem "comércio", "reparação auto", "hotelaria e restauração", "transportes", "turismo", "financeiras", "previdência", "limpezas", e "outros serviços"; nas organizações de "serviços profissionais" incluem-se as de "imobiliário", "informática", "estudos e projectos", "ensino", "saúde",

São, *ipso facto* as explicações estatísticas convencionais acerca da terciarização das sociedades que, justamente, nos reconduzem à consideração das suas limitações explicativas.

Na tese de Gadrey é nos países mais desenvolvidos que existem dois grupos de serviços que podem ser analisados – em termos de evolução do emprego – de um modo diferenciado (Gadrey e Zarifian, 2002: 64-65): por um lado, um grupo de serviços que inclui a “distribuição”, os “transportes”, as “telecomunicações”, os “bancos” e as “seguradoras”, e em que o emprego cresce de uma forma limitada, estagna, ou começa mesmo a regredir em certos casos (correspondendo estes a serviços em que a componente relacional é relativamente reduzida); por outro lado, um grupo de serviços que engloba a “saúde”, o “ensino”, a “consultoria”, ou a “restauração”, e em que o volume de emprego aumentou consideravelmente (equivalendo estes a serviços em que as componentes relacional e profissional são significativamente importantes). Neste sentido, o forte crescimento do emprego terciário (sobretudo após a década de 1970) está ancorado numa explicação estatística que respeita sobretudo à expansão deste segundo grupo de serviços, justificação que nos diz muito pouco acerca da contribuição diferenciada de cada um destes grupos para a produção total de um dado país (em quantidade e também em qualidade) ...

O debate em torno dos sectores dos serviços e da indústria recai também muitas vezes na determinação de uma homogeneidade interna de ambos os sectores. Todavia, o mais provável parece ser o facto de também aqui existirem linhas de diferenciação interna como, será o caso da distinção entre os sub-sectores público e privado<sup>63</sup>. De facto, e empregando dados obtidos no início da década de 1990, Gallie considera que estes desvendam uma semelhança da composição das categorias profissionais na indústria (pública e privada), enquanto que nos serviços (públicos e privados) estas categorias apresentam diferenças (Gallie, 1991: 333-

---

“comunicação social”, e “actividades artísticas, desportivas e recreativas” (Freire, 2001c: 6 e 7).

<sup>63</sup> O sector terciário apresenta-se como o mais divisionário em termos de lógicas económicas e institucionais, o que influencia fortemente a composição dos sistemas de emprego correspondentes. Gadrey argumenta que, no seu interior, os empregos são geridos numa de quatro lógicas possíveis: de empresa privada e de valorização dos capitais; de empresa individual ou familiar, com a concomitante maximização do lucro e preservação ou acumulação do capital individual; de associações sem fins lucrativos; ou – por fim – de instituições ou organismos públicos (Gadrey, 1992: 88 e 89).

335). Outros dados, como por exemplo os recolhidos por Margirier também no início da década de 1990, destacam o carácter de insuficiência explicativa para tendências macro-sectoriais de redução de efectivos na indústria e da criação de empregos pelo sector terciário (Margirier, 1993: 8): as variações de efectivos, bem como a evolução da estrutura de emprego, não resultam unicamente dos processos de saída e de entrada de assalariados nas empresas, pois numa situação de crescimento externo por absorção, a criação e o encerramento de empresas acontecem naturalmente e acompanham as variações no emprego.

Para Gallie, os argumentos apresentados sobre a qualificação dos trabalhadores no terciário são articuláveis com diferentes perspectivas sobre as implicações do crescimento do sector dos serviços (Gallie, 1991): para as teses mais optimistas, este facto representa a expansão das profissões baseadas nos conhecimentos, conduzindo por isso a uma crescente exigência de qualificações no trabalho; segundo os mais pessimistas, a expansão do sector dos serviços caracterizou-se pelo desenvolvimento de uma mão-de-obra barata, subqualificada e confrontada com a rotina e o trabalho repetitivo. Depois do início da década de 1980, esta abordagem do "dualismo das qualificações" no terciário é substituída por uma concepção dualista mais subtil, que diz respeito ao estatuto dos empregos e às formas de gestão da mão-de-obra: estima-se que uma fracção maioritária dos empregos dos serviços faz parte de um "segmento secundário" do mercado de trabalho, constituído por empregos de estatuto precário, cuja existência e manutenção dependem da conjuntura económica (Rebelo, 2002a: 345; Rebelo, 2002b: 15-18).

Esta heterogeneidade numérica é ainda complementada, segundo Gadrey, pelo carácter de especificidade dos sistemas de emprego terciários, baseada em duas hipóteses complementares: *primo*, é nos serviços que proliferam as formas de gestão de mão-de-obra "flexíveis" que se tornarão relativamente dominantes na organização do trabalho do final do século XX; *secondo*, o movimento de terciarização do mercado de trabalho industrial é mais importante do que o movimento de "industrialização" dos sistemas de emprego terciários (Gadrey, 1990a: 26 e 27; Gadrey, 1999: 260; Rubalcaba, 2007)<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> De referir que, nos EUA, o ano de 2001 marcou simbolicamente a entrada da cadeia de distribuição retalhista *Wal-Mart* para o primeiro lugar no *ranking* da revista *Fortune*, sendo a primeira vez que uma empresa de serviços ocupa essa posição (desde 1955 o primeiro lugar tinha sido prerrogativa apenas da *General Motors* e da *Exxon*). Até 2010 o *Bureau of Labour*

#### **4. Conclusão: sobre os mundos de produção nos serviços e de uma sociologia capaz de analisá-los**

Na continuação das proposições precedentes acerca da natureza do trabalho nos serviços e das suas particularidades, entendemos que é de interesse ensaiar um esquema sociológico aplicado ao mundo do trabalho e a uma "sociologia dos mundos de produção dos serviços", que adiante desenvolvemos com detalhe (Almeida, 2004a; Almeida, 2004b). Passemos, entretanto, a uma reflexão acerca das particularidades do trabalho nos serviços.

Um dos pontos de diferenciação entre perspectivas e modelos é, precisamente, o seu enfoque. Alguns autores apontam para as especificidades e para os problemas de apreensão do sector terciário e das suas transformações (o que aproxima a sociologia do trabalho dos debates em torno da economia social e da economia do trabalho, por exemplo). Outros acreditam que a lógica de serviço não se restringe apenas aos serviços (enquanto sector) e que é transversal às formas de contacto com os clientes/utilizadores, apresentando como alternativa a contemplação da dualidade indústria-serviços através de diferentes modalidades inter-subjectivas de resolução dos problemas, sendo estes colocados por um cliente/utilizador a um prestador de serviço (abordagem que torna a sociologia do trabalho mais próxima da psicologia social, da sociologia compreensiva e da etnometodologia, por exemplo<sup>65</sup>).

Avançando na análise, importa referir que neste primeiro momento da introdução geral observámos também que o sector terciário – realidade difícil de delimitar e de apreender – conheceu um significativo crescimento, aliado à modificação da estrutura do consumo e do emprego, encontrando-se estas, por sua vez, ligadas a uma aparentemente baixa ou fraca produtividade.

---

*Statistics* dos EUA estima que, no seu conjunto, as indústrias extractiva e transformadora e a de construção criem cerca de 1,3 milhões de novos postos de trabalho, enquanto que os serviços criarão mais de 20 milhões. Um outro facto relevante é o de que, também em 2001, a distância-tempo em França (em qualquer ponto do território) é de apenas 20 minutos (considerando o percurso em automóvel) para o acesso a serviços como uma urgência hospitalar, um liceu, um restaurante, ou uma delegação da ANPE (*Agence Nationale Pour l'Emploi*), sendo esta uma realidade para 90% da população do país.

<sup>65</sup> A aproximação do campo disciplinar da etnometodologia ao trabalho não constitui uma novidade, e já tinha sido anteriormente experimentada (Garfinkel (ed.), 1986). É ainda de registar uma aplicação ao universo identitário dos praticantes de *Karaté*, recentemente aplicada ao caso dos instrutores em Portugal (Stoleroff, 2002).

Será, no entanto, entretanto abusivo apoiarmo-nos nesta constatação para concluirmos da existência de uma “desindustrialização” das economias industrializadas, sobretudo por duas ordens de razões: *primo*, porque a classificação sectorial se apresenta cada vez menos pertinente, tendo em conta a diversidade das actividades habitualmente associadas ao sector terciário e a externalização dos serviços do sector secundário; *secondo*, dado que não se poderá afirmar que os serviços “resistem” ao progresso técnico<sup>66</sup>. Donde a legitimidade da questão: Se o conjunto das actividades terciárias de uma população activa progride (em valor absoluto ou relativo) num período longo, poderia esse fenómeno significar uma menor sensibilidade às crises económicas e um progresso técnico menos marcante do que na indústria?

Na verdade, o rápido crescimento deste sector não podia deixar de ser fonte de diversidade e de complexidade, uma vez que não apresenta nenhum dos factores de homogeneidade que outrora se lhe detectaram (ou imputaram...): este “conjunto de mundos” tornou-se de tal maneira marcante que as evoluções detalhadas são indubitavelmente mais significativas do que as evoluções globais e, a nosso ver, reforçam as teses que apontam para a heterogeneidade do sector<sup>67</sup>.

Num outro momento desta introdução geral referimo-nos ainda à provável inadequação da lógica do débito para medir a produção e a produtividade das actividades de trabalho contemporâneas. Contudo, evocar a condição de *constructo* social do produto terciário implica, no nosso entendimento, ir mais longe na reflexão sobre este.

Uma questão de índole sociológica passível de ser colocada na problemática da *performance* das organizações de serviço(s) é, justamente, a da análise das contradições e dos eventuais compromissos na produção dos julgamentos acerca do “produto”. Não se pode, pois, desligar a análise dos serviços do conceito de produto: este não é somente uma realidade exterior em torno da qual se

---

<sup>66</sup> Podemos mesmo falar de uma “industrialização” dos serviços para realçar a aplicação às actividades terciárias dos métodos de produção que, durante muito tempo, considerámos como característica da indústria. Este é um argumento que tomaremos como recorrente ao longo do presente trabalho.

<sup>67</sup> Dependendo dos casos, podemos distinguir os serviços modernos ou serviços tradicionais, dos serviços prestados às famílias ou às empresas, dos serviços com fraco progresso técnico ou quase industriais, por exemplo.

desenrolam *enjeux* em termos de contribuição e de retribuição; em termos sociológicos, o produto terciário é, ele próprio, uma construção social, cuja definição está ancorada na história das relações sociais que o produzem, dependendo de relações de força, de normas e de tradições, isto numa perspectiva que procura ponderar as implicações sociais e políticas de semelhante construção heurística<sup>68</sup>.

A consideração dos processos sociais que levam a uma “construção social” do produto poderá, portanto, ajudar a esclarecer quais são os jogos, as estratégias dos actores e as acções colectivas que conduzem a uma determinada “qualificação” do produto e do valor do trabalho, integrando-os no espaço social e nas formas de organização intra e inter-empresas. Mais conceptualmente, trata-se de enquadrá-los nos sistemas técnicos e operativos de produção e nos modelos de organização a eles adstritos, nomeadamente no modelo de empresa de serviço.

Em nosso entender, as empresas de serviço correspondem àquelas em que é acrescentada uma componente de “produtos-serviço” às actividades de trabalho (sendo factores determinantes a disseminação da função comercial e da função de marketing, a segmentação da clientela, e a descentralização das responsabilidades dos trabalhadores) em concomitância com um estágio de desenvolvimento dos serviços bancários em que (estando automatizadas as suas parcelas mais simples ou menos interactivas) se procura a venda individualizada com uma componente de aconselhamento para a resolução de problemas específicos, dirigidas a uma clientela activa e exigente. Esta forma de organização é estribada em duas principais categorias de funções: as funções industriais-instrumentais (*back office*) que asseguram (a montante) o suporte instrumental para que (a jusante) se processe a criação/prestação do serviço pelas funções de serviço-relacionais (*front office*). Trata-se, pois, de um objecto rico e pleno de perspectivas de estudo e análise, de interesse futuro para sociólogos, economistas e para a generalidade dos cientistas sociais.

\* Professor Auxiliar do ISCTE. Investigador-Coordenador no CIES-ISCTE.

---

<sup>68</sup> À semelhança da aplicação ensaiada por Reynaud a propósito das negociações salariais, distinguindo o “jogo segundo as regras” do “jogo sobre as regras” (Gadrey, 1996: 292-295; 343 e 344). Enquanto jogo estratégico, o conflito supõe a aceitação de um número determinado de regras (processuais e éticas, de legislação, acordos anteriores, etc.) que podem ser modificadas pelos actores se surgir uma oportunidade adequada; tratam-se de “jogos deslizantes” em que os actores – com sistemas de valores hostis e com racionalidades

## **Bibliografia**

Almeida, P. P. (2001a), "Estabilidade contratual / Flexibilidade organizacional? Primeiros resultados de um inquérito na banca" in AAVV, Actas do VIII Encontro Nacional de Sociologia das Organizações e do Trabalho - Março de 1999, O Futuro do Trabalho: novas relações e competências, Oeiras, Celta Editora, pp. 93-112.

Almeida, P. P. (2001b), "Bancários mais qualificados", *Economia Pura*, n.º 35, pp. 44-47.

Almeida, P. P. (2001c), *Banca e Bancários em Portugal: diagnóstico e mudanças nas relações de trabalho*, Oeiras, Celta Editora.

Almeida, P. P. (2001d), *Utilização das Tecnologias de Informação e de Comunicação nas Empresas de Intermediação Financeira – Relatório Final para o Observatório das Ciências e das Tecnologias*, DINÂMIA-ISCTE.

Almeida, P. P. (2004), "Servicialização do trabalho: perspectivas e tendências", *Sociologia - Problemas e Práticas*, n.º 44, pp. 83-107.

Almeida, P. P. (2005), *Trabalho, Serviço e Serviços: contributos para a Sociologia do Trabalho*, Porto, Edições Afrontamento.

Almeida, P. P. (2008), "Emprego terciário, servicialização do trabalho e sistemas tecnológicos" em Costa, A. F. et al., *Portugal no Contexto Europeu. Sociedade e Conhecimento*, Oeiras, Celta Editora, pp. 145-164.

Almeida, P. P. (2003), "Competências e modelo da competência", *Sociedade e Trabalho*, n.º 17/18, pp. 87-98.

Almeida, P. P. e Rebelo, G. (2004), *A Era da Competência: um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, Lisboa, RH Editora.

Bilhim, J. (2002), *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Cardoso, J. L. et alli (1990), *Empresários e Gestores da Indústria em Portugal*, Lisboa, Publicações D. Quixote.

Crozier, M. (1965), *Le Monde des Employés de Bureau*, Paris, Éditions du Seuil.

Crozier, M. (1974), *Où Va l'Administration Française?*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Crozier, M. (1989), *L'Entreprise à l'Écoute: apprendre le management post-industriel*, Paris, InterEditions.

DE Bandt, J. e Gadrey, J. (dir.) (1994), *Relations de Service, Marchés de Service*, Paris, CNRS - Centre National de Recherche Scientifique.

---

diferentes – procuram modificar as regras em proveito próprio (Freire, 2002: 218), raciocínio aplicável às definições sociais das diferentes categorias de produto.

- Dubar, C. e Tripier, P. (1998), *Sociologie des Professions*, Paris, Armand Colin.
- Dugué, E. (1994), "La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté", *Sociologie du Travail*, n.º 3, pp. 273-292.
- Erbès-Seguín, S. (1999), *La Sociologie du Travail*, Paris, Éditions de la Découverte.
- Everaere, C. (2000), "La compétence: un compromis multidimensionnel fragile", *Revue Gestion* 2000, n.º 4, pp. 53-71.
- Freire, J. (1993), "Sociologia, Sociologia do Trabalho", *Sociologia - Problemas e Práticas*, n.º 14, pp. 9-17.
- Freire, J. (1997), *Variações sobre o Tema Trabalho*, Porto, Edições Afrontamento.
- Freire, J. (1998), "Empresas e organizações: mudanças e modernização" in Viegas, J, e Costa, A. F. (orgs.), *Portugal: que modernidade?*, Oeiras, Celta Editora, pp. 285-309.
- Freire, J. (2001a), "Atitudes sociais dos portugueses perante o trabalho" in AAVV, *Actas do VIII Encontro Nacional de Sociologia das Organizações e do Trabalho - Março de 1999, O Futuro do Trabalho: novas relações e competências*, Oeiras, Celta Editora, pp. 27-38.
- Freire, J. (2001b), "O sistema de relações colectivas de trabalho em Portugal: bloqueios e hipótese de superação" in AAVV, *Trabalho e Relações Laborais. Cadernos Sociedade e Trabalho*, n.º 1, Oeiras, Celta, pp. 83-95.
- Freire, J. (2001c), *Projecto de Estudo sobre Inovação Empresarial - Relatório Final para o Observatório das Ciências e das Tecnologias*, CIES-ISCTE.
- Freire, J. (2002), *Sociologia do Trabalho: uma introdução*, Porto, Edições Afrontamento.
- Gadrey, J. (1990a), "Les systèmes d'emplois tertiaires au coeur des transformations du marché du travail", *Formation Emploi*, nº 29, pp. 21-34.
- Gadrey, J. (1990b), "Société des services ou société de serviteurs?", *Futuribles*, n.º 147, pp. 61-65.
- Gadrey, J. (1992), *L'Économie des Services*, Paris, Éditions de la Découverte.
- Gadrey, J. (1996), *Services: la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Gadrey, J. (1999), "Flexibilité et professionalisation du travail dans les services: des stratégies et des modèles distincts", *Économies et Sociétés, Série Économie et Gestion des Services*, n.º 1, pp. 117-141.
- Gallie, D. (1991), "Patterns of skill change: upskilling, deskilling or the polarisation of skills?", *Work, Employment and Society*, vol. 5, n.º 3, pp. 319-351.
- Garfinkel, H. (ed.) (1986), *Ethnomethodological Studies of Work*, London, Routledge.



Gonçalves, C. (2002), "Emprego e desemprego: algumas notas de reflexão" in AAVV, Actas do IV Congresso Português de Sociologia - Abril de 2000, Sociedade Portuguesa: passados recentes, futuros próximos, Lisboa, Associação Portuguesa de Sociologia, 36 pp.

Gorz, A. (1997), *Misères du Présent. Richesse du Possible*, Paris, Galilée.

Gross, E. (1987), "The rationality of symbolic actors", *The British Journal of Sociology*, vol. 37, n.º 2, pp. 139-157.

Iribarne, A. (1993), *La Competitivité: déficit social, enjeu éducatif*, Paris, CNRS - Centre National de Recherche Scientifique.

Kovács, I. (1990), "Concepção e implementação de um modelo organizacional flexível: análise de um caso de intervenção sociológica numa empresa portuguesa no sector dos serviços", *Organizações e Trabalho*, n.º 3/4, pp. 33-49.

Kovács, I. (1999), "Consequências da reorganização das empresas no emprego", *Organizações e Trabalho*, n.º 22, pp. 9-25.

Kovács, I. (2001), "As ambiguidades da reestruturação organizacional: ilusões e problemas da empresa flexível" in AAVV, Actas do VIII Encontro Nacional de Sociologia das Organizações e do Trabalho - Março de 1999, O Futuro do Trabalho: novas relações e competências, Oeiras, Celta Editora, pp. 39-57.

Kovács, I. e Castillo, J. José (1998), *Novos Modelos de Produção: trabalho e pessoas*, Oeiras, Celta Editora.

Lichtenberger, Y. e Paradeise, C. (2001), "Compétence, compétences", *Sociologie du Travail*, n.º 1, pp. 33-48.

Macdonald, K. (1995), *The Sociology of the Professions*, London, Sage.

Lopes, H. et alli (2000), *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*, Lisboa, Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Margirier, G. (1993), "L'évolution des structures d'emploi: une analyse des comportements d'entreprise", *Formation Emploi*, n.º. 42, pp.7-24.

Rebelo, G. (2001), "A redução do horário de trabalho: que vantagens, que garantias?", in AAVV, Actas do VIII Encontro Nacional de Sociologia das Organizações e do Trabalho - Março de 1999, O Futuro do Trabalho: novas relações e competências, Oeiras, Celta Editora, pp. 413-430.

Rebelo, G. (2002a), *Emprego e Formas de Precariedade da Actividade Laboral: o caso de Portugal no contexto da UE*, Tese de Doutoramento, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Rebelo, G. (2002b), *Trabalho e Igualdade: mulheres, teletrabalho e trabalho a tempo parcial*, Oeiras, Celta Editora.

Rebelo, G. (2003), *Emprego e Contratação Laboral em Portugal: uma análise sócio-económica e jurídica*, Lisboa, RH Editora.

Rubalcaba, L. (2007), *The New Service Economy*, London, Edward Elgar Publishing.

Salerno, M. Sérgio (org.) (2001), *Relação de Serviço: produção e avaliação*, São Paulo, Editora SENAC São Paulo.

Stoleroff, A. (2002), "Profissão ou vocação: instrutores de karaté em Portugal" in AAVV, *Actas do IV Congresso Português de Sociologia - Abril de 2000*, Sociedade Portuguesa: passados recentes, futuros próximos, Lisboa, Associação Portuguesa de Sociologia, 7 pp.

Zarifian, P. (1997), "La compétence, une approche sociologique", *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 26, n.º 3, pp. 429-440.

Zarifian, P. (1998), *Travail et Communication. Essai Sociologique sur le Travail dans la Grande Entreprise Industrielle*, Paris, Presses Universitaires de France.

Zarifian, P. (1999a), "Productivité, logique de service et mutations du travail", *Revue Française de Gestion*, n.º 126, pp. 106-116.

Zarifian, P. (1999b), *Objectif Compétence: pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons.

Zarifian, P. (2001a), *Le Modèle de la Compétence: trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Éditions Liaisons.

Zarifian, P. (2001b), *Temps et Modernité: le temps comme enjeu du monde moderne*, Paris, L'Harmattan.

Zarifian, P. (2003), *A Quoi Sert le Travail?*, Paris, La Dispute.

## 5. Organizações Económicas e Militares: homologias e diferenças

João Freire \*

---

**1. À guisa de *preâmbulo***, deve referir-se a quase inexistência, na literatura da especialidade, de abordagens que comparem e analisem conjuntamente as instituições (ou organizações) económicas e militares. Parece ter havido um duradouro divórcio mútuo, hoje ressentido mais agudamente pelos especialistas militares, que anteriormente se sentiam bem reconhecidos e contemplados pela sociedade e pela “cabeça do estado” de forma directa e enquanto tais, sem necessitarem da ajuda da caução académica ou científica. Realmente, se uma certa história e doutrina das batalhas, das armas e dos exércitos mergulha a sua origem em tempos remotos (na Antiguidade egípcia, grega ou persa, mais tarde na romana e nos impérios extremo-orientais), a “ciência e arte” da guerra, por um lado, e a “história militar”, por outro, emergiram bem mais recentemente, talvez a partir do Século XVII europeu, em ligação com a formação dos estados nacionais modernos e com os exércitos já enquadrados por militares profissionais. Estas foram realidades que a seguir (Séc. XIX) se reforçaram com os conceitos revolucionários da cidadania e da conscrição obrigatória dos homens válidos para as tarefas da defesa nacional.

Neste período de três séculos (até ao pós-segunda guerra mundial), verificou-se a ocorrência sucessiva ou coeva de acontecimentos decisivos de natureza diversa que contribuíram para essa “auto-suficiência” do pensamento militar e altiva ignorância do que se passava em outras áreas. Lembremos: o tratado de Vestfália, que lançou a Europa das nações; o aperfeiçoamento do “militarismo” prussiano; a engenharia das fortificações; as inovações tácticas, estratégicas e políticas trazidas por Napoleão; os progressos conseguidos nas armas de fogo, tanto nas ligeiras como na artilharia, sobretudo a partir da invenção do cano estriado; a constituição dos impérios coloniais modernos, por países do Ocidente; o surgimento dos navios em ferro e com propulsão a vapor (mais tarde, dos submarinos); o aumento de escala das forças humanas e das

potências dos equipamentos e armas, requerendo um cuidadoso planeamento logístico; a mecanização do transporte militar e da própria movimentação táctica das forças no campo de batalha (*tanks*, etc.); a criação da aviação e das suas aplicações bélicas; o aproveitamento de novas tecnologias, de base energética (como o motor de explosão, a electricidade ou o *laser*), letais (como os gases ou os mísseis) e de comunicação e controlo (como a rádio, o radar, os satélites artificiais ou o computador); por fim, a invenção da bomba atómica.

Em contrapartida, o pensamento militar pareceu, no essencial, ignorar ou menosprezar as consequências de passos tão importante para a humanidade como foram a filosofia das luzes e a fundação da economia, a laicização do estado, a questão social e o socialismo, os nacionalismos e a descolonização, a reorganização das relações internacionais com base no direito e com o surgimento de instituições supranacionais, a catástrofe final das ditaduras populistas do Século XX, a emergência das ciências sociais e humanas ou, ainda, as mudanças de comportamentos observadas nos últimos cinquenta anos (feminismo, individualismo, hedonismo, ecologismo, etc.).

No entanto, o “fechamento” dos militares sobre as suas problemáticas não equivaleu apenas a isolamento ou obscurantismo. A “obsessão” da vitória no momento agónico da batalha (e, de maneira mais reflectida, da própria guerra) constituiu um poderosíssimo agulhão para a busca de eficácia e a racionalização de todos os factores que pudessem pesar no desfecho da contenda. Assim, foram desenvolvidos neste âmbito os conceitos possíveis e adequados para fazer face a problemas e questões como: - a direcção de unidades e a tomada de decisões operacionais cruciais; - a coesão das forças próprias e a manutenção de um estado anímico “dos homens” favorável à resistência, à ofensiva e à vitória; - modos de, simetricamente, desmoralizar ou aterrorizar as forças adversárias, levando-as à entrega; - avanços significativos nas ciências náuticas, navegação, hidrografia, astronomia e meteorologia; - o progresso técnico de base matemática, física e química, virado para a produção de equipamentos bélicos; - um melhor conhecimento da geografia e o ensaio da constituição de uma nova ciência (a geopolítica); - o desenvolvimento das

diversas valências aplicadas da engenharia militar; - o espectacular progresso das técnicas e ciências aeronáuticas (e espaciais).

Contudo, no particular terreno de comparação entre a ciência económica e o pensamento militar, poucas parecem ter sido as influências mútuas ou os avanços feitos em comum. E no entanto, entre as empresas e as organizações militares, pelo menos dois problemas existem, de forma paralela, que podem ser considerados cruciais, tanto numas como noutras: o primeiro será o da conjugação adequada de um grande número de factores diferenciados (pessoas, artefactos, processos, tempo, local, etc.) com vista a alcançar um objectivo determinado – e poderemos abreviadamente designar este problema por *organização*; o segundo refere-se à melhor forma de “gerir humanos”, em quantitativos elevados e segundo critérios socialmente aceitáveis, podendo ser denominado por *pessoal*.

No problema *organização*, um forte contraste marca a diferença entre empresas e organizações militares, a despeito do facto de ambas buscarem a melhor eficácia e eficiência: as primeiras procuram encontrar e manter formas de combinação dos factores produtivos *estáveis*, para permitir *previsibilidade*, que é uma condição para o cálculo económico da rentabilidade de um investimento. Pelo contrário, as organizações militares são marcadas por uma dicotomia radical entre o *tempo da acção* (isto é, da guerra, marcada pela urgência, a violência e o sofrimento) e o *tempo do repouso* (de preparação ou compensação do anterior, e timbrado por rotinas e procedimentos burocráticos). Há aqui, portanto, notórias diferenças, pois nem a pachorrenha vida de quartel se equipara à rotina dinâmica da vida empresarial.

No problema do *pessoal*, porém, as suas principais dimensões aparentam-se com alguma evidência: - como obter uma eficaz divisão-de-trabalho, horizontal e vertical, com base em especializações funcionais permanentes das pessoas no interior das estruturas (e temos aqui as variáveis fundamentais da *formação* e do *treino*); - como manter pessoas cooperantes, confiantes e empenhadas nas missões da organização (ou seja, *o moral*, das tropas ou dos trabalhadores); - como conseguir uma coordenação óptima entre as diversas partes envolvidas,

através das necessárias decisões tomadas pelos responsáveis respectivos (que é sobretudo uma questão de qualidade da *liderança*); - como organizar um equilibrado sistema de punições e recompensas (castigos *versus* louvores e condecorações, nas instituições militares; multas ou despedimento *versus* prémios pecuniários, nas empresas); - e, finalmente, como estruturar uma cultura organizacional e um imaginário envolvente para os membros e respeitável para os de fora (o modelo do patriotismo e da heroicidade, num caso; o sucesso económico ou a liderança do mercado, no outro).

Apenas mais duas notas complementares. As organizações militares anteciparam as empresariais na equação e no tratamento de volumes gigantescos de homens trabalhando coordenadamente para um determinado fim – pense-se, por exemplo, no desembarque dos aliados em 1944 na Normandia, ao lado do qual a gestão de uma grande fábrica de cinco mil operários seria “uma brincadeira de crianças” –; mas também foi nessas circunstâncias históricas que as forças armadas americanas (e depois, quase todos os países) foram à indústria buscar gestores e métodos de gestão para os aplicar à “máquina de guerra”, nomeadamente no domínio da logística. Segunda nota: a “estratégia” – que se distingue bem da “tática” – passou de um conceito do foro essencialmente militar (e geo-político) para uma aplicação na orientação das empresas contemporâneas e, mais do que isso, com uso (nem sempre rigoroso, é certo) nas ciências sociais e políticas.

É, pois, sobre esta proximidade e as suas diferenças e especificidades que iremos dedicar as linhas de reflexão seguintes.

## **2. Começamos pelas *homologias* a evidenciar entre os dois tipos de organização.**

É difícil e arriscado fazer um exercício destes sem fixar um quadro de referência espaço-temporal. Assim, esclarecemos de imediato que vamos considerar como termos da comparação a concreta organização *industrial* prevalente nas economias dos países mais desenvolvidos por meados do Século XX e as organizações militares (sobretudo do *exército*, mas também um

pouco da marinha, já menos da aviação), nos mesmos países e na mesma época.

Pela nossa parte, consideramos que as semelhanças principais respeitam às *estruturas* e aos *processos*.

Vejamos as estruturas, primeiro. Já dissemos da patente diferença que marca os dinamismos próprios das duas organizações. Contudo, uma análise mais aprofundada pode talvez sustentar que em ambos os casos coexiste uma tensão entre estruturas operativas e estruturas burocráticas. Só que, nas organizações industriais essa tensão existe em permanência e, como assinalou Touraine, resolve-se mediante uma *gestão* que procura compatibilizar os intentos dos "organizadores/planeadores" (engenheiros dos departamentos de *ordonancement*, dos gabinetes de *temps et méthodes de travail*, etc.) no sentido de uma meticulosa antecipação do que *deve* ser feito (o quê, como, quem, onde, quando), com as exigências bem diferentes – para não dizer que são muitas vezes contraditórias – que emanam de dois outros universos igualmente presentes na empresa: o da técnica e o das vendas (o comercial). No primeiro caso – a técnica (e podemos evocar os investigadores dos gabinetes de *projets et développement* ou os engenheiros de ensaios) –, estamos perante um universo que, sendo guiado por uma lógica absolutamente racional (de base estritamente científica), está sobretudo mobilizado para a "invenção" ou, mais correntemente, para a "resolução de um problema" (*problem solving*) e, neste sentido, rebelde a prazos ou outras condições exteriormente e antecipadamente fixadas. Veja-se o exemplo do "projecto Manhattan" que levou à construção da primeira bomba atômica: o poder político deu os meios e o sinal de urgência mas o engenho explosivo só ficou pronto na hora em que ficou, no termo de uma aventura de sucessos e fracassos e com o total empenhamento (insónias, cigarros, discussões) dos cientistas e técnicos envolvidos. Quanto ao universo do "comercial", apesar de todos os progressos da economia aplicada ao consumo, da publicidade e do *marketing*, estamos, em qualquer caso e em última análise, perante um comportamento humano que nem sempre obedece às previsões dos empresários que procuram "vender o seu produto". Ora, os trabalhadores do sector das vendas, para além da sua melhor ou pior formação

técnica, adquirem pela experiência um saber empírico dificilmente objectivável e transmissível mas muito convincente (que mergulhará as suas raízes históricas e simbólicas no mercadejar mediterrânico ou chinês) acerca da apetência ao consumo dos potenciais compradores, saber-prático esse que, também com frequência, se insurge contra os “*dictats*” dos dirigentes empresariais que preparam o plano de negócios para os anos seguintes. Nestes termos, a técnica e o comercial seriam as duas principais barreiras que impediriam que as empresas (industriais) vergassem sob o domínio absoluto do pensamento “racionalizador” da burocracia (o conceito de Weber, criticado por Crozier) e o poder dos seus principais “actores” nas empresas: os dirigentes do “topo estratégico” e os gestores da “linha hierárquica” (para utilizar os termos de Mintzberg). E já agora, num parêntesis, seja-nos permitido dizer que esta impossibilidade de determinar previamente os comportamentos dos consumidores se liga, ontologicamente, à mesma dificuldade em “domesticar” as atitudes das grandes massas de trabalhadores que o industrialismo arregimentou para dentro das fábricas. Só que os mecanismos de integração que foram sendo descobertos e utilizados neste caso não são transferíveis para o campo dos consumidores, socialmente muito mais aberto, diverso e incontrolável.

Prossequimos, falando ainda das estruturas (das organizações industriais e militares). Devemos então postular os três pontos que constituirão as principais semelhanças entre uma e outra: a hierarquia piramidal; a “*adaptação ao terreno*”; e a apropriação de técnicas.

Costuma dizer-se que um exemplo puro da hierarquia piramidal é o exército. É verdade, no essencial, mas também é uma visão exagerada, que resulta da confusão entre a *hierarquia de postos individuais* na instituição (cada indivíduo tem sempre ou outro que lhe é imediatamente superior, em posto ou antiguidade, e um outro que lhe é imediatamente inferior – e isto é um dispositivo racional-burocrático para discernir com facilidade “quem pode dar ordens a quem”, e aquele que as deve executar) com a *hierarquia funcional de órgãos e estruturas*, que lhe é paralela, digamos assim.



Como as instituições militares são estáveis e relativamente antigas (têm a idade da nossa Modernidade, embora simbólica e ideologicamente se refiram a tempos históricos bem anteriores), é curioso examinar a estratificação de denominações destas duas ordens hierárquicas, por vezes de grande correspondência semântica, mas outras vezes mais distantes. Por exemplo, os oficiais superiores da marinha espanhola designam-se sucessivamente "*capitán de corbeta*", "*capitán de fragata*" e "*capitán de navio*" (significando o "navio de linha", isto é, as antigas naus, modernamente substituídas pelos cruzadores, couraçados e porta-aviões), que são substancialmente maiores e mais poderosos do que as fragatas, sendo estas de um porte superior às corvetas; mas em Portugal os correspondentes postos têm as denominações de "capitão-tenente", "capitão de fragata" e "capitão de-mar-e-guerra", onde só o segundo corresponde efectivamente ao tipo de navio que o sujeito é suposto comandar e os outros resultam de arranjos e conotações de vária ordem mas não designam a efectividade funcional do seu desempenho primacial. E um outro exemplo elucidativo ocorreu nas forças aéreas, que, pela sua "juventude", tiveram de inventar apressadamente um seu universo linguístico e simbólico próprio: no caso da Inglaterra, objectiva e racionalmente, fizeram corresponder os termos dos postos individuais da carreira de piloto às suas funcionalidades reais – "*flying officer*", "*squadron leader*", "*wing commander*", "*group captain*", etc. –; enquanto que em Portugal (como em muitos outros países) acabou por vingar a colagem aos postos do exército, sem qualquer associação conotativa às tarefas da pilotagem ou à aeronáutica ("alferes", "tenente", "capitão", "major", etc.). Eis, pois, a razão de tal simplificação da linguagem.

Mas o que aqui conta verdadeiramente é a hierarquia orgânica das unidades, cada uma (ou cada categoria) das quais tem uma missão específica e um comando responsável pelo seu cumprimento (modelo de organização chamado *line* nos compêndios de gestão empresarial). Ora, neste aspecto, a hierarquia das unidades do exército é bastante límpida e "pura" se nos referimos à *infantaria*, cuja missão essencial é ocupar e controlar o terreno em extensão, cobrindo-o com uma malha humana (e a imposição da sua *ordem*<sup>69</sup>), mais ou menos fina, de acordo com as características do terreno físico, das forças

inimigas e da população habitante. Assim, para garantir a coordenação adequada de toda esta tropa, constituem-se unidades elementares (os pelotões, as companhias ou os batalhões, de trinta, cem ou meio milhar de combatentes, todos munidos de arma individual) que, agregadas a outras semelhantes, dão origem às “grandes unidades” (brigadas, divisões, etc. com efectivos da ordem dos milhares de soldados<sup>70</sup>), sempre unitariamente comandadas por oficiais, que têm uma formação longa e especializada, e devem possuir uma autoridade especialmente cuidada para poderem dirigir homens<sup>71</sup>. É esta uma organização pobre em recursos tecnológicos de armamento e, por isso mesmo, ela mantém a sua validade desde há séculos, tendo também tem sido usada, com algumas adaptações, pelas forças de guerrilha não-convencionais que proliferaram depois da segunda guerra mundial nas lutas nacionalistas anti-coloniais, e outras que todavia persistem, sobretudo na Ásia e na África. Neste aspecto, a infantaria pode assemelhar-se às indústrias de trabalho-intensivo ou manufactureiras, que reproduzem em contíguos e contemporâneos espaços e tempos os mesmos gestos operatórios fundamentais, realizados por operários (e operárias) com escassa qualificação profissional e que precisam de um enquadramento gestor/decisor, protagonizado por encarregados, chefes ou engenheiros, hierarquicamente distribuídos por oficinas, sectores ou departamentos.

Porém, embora este dispositivo de “homens no terreno” seja sempre necessário e imprescindível, qualquer exército moderno não dispensa a divisão-de-trabalho que conjuga a acção desta infantaria com a das armas pesadas da artilharia, com a rapidez de deslocação que caracteriza a cavalaria – outrora com cavalos (ou camelos, ou elefantes), agora com carros-de-combate e até com helicópteros –, os trabalhos específicos da engenharia (infraestruturas improvisadas, sapadores, etc.), os serviços de transmissões, intendência e reabastecimentos, material, transportes, preboste, saúde, justiça, pagadoria, etc. Ou seja: a acção de unidades combatentes de diversas funcionalidades em cooperação (que podemos fazer equivaler ao *front office* das actuais

---

<sup>69</sup> De certa maneira, esta concepção subsiste quando, no território nacional, se atribuem missões deste tipo a um corpo militar de 2ª linha, como uma Guarda Nacional, uma Reserva Territorial ou uma Guarda de Fronteiras.

<sup>70</sup> Acima da divisão, constituíam-se geralmente os “corpos de exército”, os “exércitos” e, por vezes, os “grupos de exércitos” ou os comandos de “teatros de operações” – organização esta que terá tido o seu apogeu por alturas da segunda guerra mundial.

organizações prestadoras de serviços) com o necessário apoio de imediata rectaguarda de variados serviços especializados (o *back office*, na mesma linha de analogia).

O ponto que, principalmente, constitui a “pedra-de-toque” desta hierarquia funcional é o princípio de que, na linha hierárquica das “unidades”, cada chefe só recebe ordens de um chefe superior: o comandante de companhia do seu comandante de batalhão, ou o encarregado de oficina do seu chefe de departamento. Mas, sendo este o traço distintivo do modelo teórico, nem nas forças armadas modernas isto funciona já sempre assim. Por exemplo, na distribuição de navios por comandos de forças navais, as marinhas da NATO passaram a distinguir o *comando* e o *controlo operacionais* (comando que subordina a acção táctica do comandante dum navio a um almirante embarcado, podendo este delegar temporariamente o seu *controlo* num outro comandante de força naval “debaixo de ordens”) do seu *comando administrativo*, geralmente entregue a um almirante em terra com jurisdição sobre uma grande área geográfica, o qual é responsável pelo abastecimento do navio, completamento do seu pessoal, reparações necessárias, etc., mas não interfere no seu emprego militar. E, de maneira mais significativa ainda, o modelo empresarial de organização dita *line & staff* (organização em linha hierárquica, contudo enriquecida por órgãos de aconselhamento ou de prestação de serviços internos adjacentes) terá mesmo sido copiado da experiência histórica dos exércitos, pelo menos desde o tempo do prussiano Moltke, quando o comando superior das forças em campanha passou a ser assessorado por um “estado maior”, organismo de tratamento das informações, estudo, concepção e proposta, que apresenta todas as suas sugestões ao comandante-em-chefe (que as pode, ou não, adoptar – lembrem-se os famosas irritações de Hitler), mas sem qualquer interferência directa ou autoridade sobre os comandos de tropas subordinados.

Mesmo o modelo orgânico chamado *hierarquia funcional* na linguagem gestonária, onde o chefe de uma mesma unidade está subordinado a vários

---

<sup>71</sup> Nesta época, as micro-unidades de escala inferior ao pelotão (as secções e esquadras) eram comandadas por sargentos e cabos, saídos das fileiras do recrutamento obrigatório, com uma preparação profissional e cultural totalmente diferente dos oficiais.

responsáveis superiores simultaneamente, conforme as matérias em causa, passou modernamente a ter aplicação também nas instituições militares, sobretudo no que respeita às relações entre as unidades operacionais e os diversos serviços de apoio especializados. Por exemplo, na marinha portuguesa, o navio tratava com os serviços centrais de construção naval dos assuntos relativos a fabricos; com os serviços de electricidade e comunicações, a substituição de um emissor rádio ou o envio de sobressalentes; com os serviços de material de guerra, o carregamento de munições; com os serviços de hidrografia e navegação, a actualização de cartas ou almanaques náuticos; com os serviços de abastecimentos, o atestar dos tanques de combustível e dos paióis de mantimentos; etc.

Em suma: embora a linha hierárquica seja dominante nas organizações militares e nas empresas ela possa surgir mais atenuada (vide os modelos de "burocracia profissional" ou de "adhocracia" em Mintzberg), a própria centragem no topo da organização de uma  *direcção empresarial* (ainda mais se se trata de uma direcção unipessoal), que assume todas as responsabilidades face ao exterior, faz com que o  *poder de decisão* da "unidade" – militar ou empresarial – seja um dos factores decisivos do seu desempenho global. E, por outro lado, a complexidade das organizações modernas, com todo o tipo de tecnologias a que recorrem e a importância que nelas assumem os conhecimentos, a informação e as comunicações, obriga a que integrem também um conjunto de órgãos funcionais especializados, muito mais diversos do que uma simples "hierarquia de mando" poderia exigir. Ou seja, num e noutro destes "mundos", temos a existência de claras funções de direcção e, simultaneamente, a complexidade de múltiplas interdependências internas, tanto maiores quanto maior for a escala da organização.

Passamos ao segundo ponto de semelhanças: o que chamámos "adaptação ao terreno". Com esta expressão queremos significar que todas as organizações precisam de um "enraizamento" no espaço circundante, para poderem subsistir e cumprir a sua missão, a despeito das dinâmicas próprias que as caracterizam. Nas empresas, trata-se, em primeiro lugar, do seu  *espaço de mercado*, onde vendem os seus produtos ou serviços e, secundariamente, dos sítios onde

recrutam o seus colaboradores, adquirem matérias primas ou têm de lidar com as autoridades públicas por razões de qualidade ambiental ou de competitividade fiscal. Nas organizações militares, a adaptação ao terreno é marcada pela tal duplicidade dos tempos de acção, mas sempre importante. Em tempo de paz, reduz-se às relações de vizinhança entre a "vida de quartel" (hoje, diz-se mais "base") e a comunidade envolvente, e todos sabemos da importância que teve outrora a "quadrícula" de ocupação/presença de tropas no território. Em tempo de operações de guerra (ou da sua imitação, em exercícios "reais"), o "terreno" volta a ser absolutamente decisivo, em várias acepções: - como espaço físico, cortado por obstáculos às movimentações humanas, com disposições naturais de valor estratégico muito diferenciado e afectado intensamente pelas condições climáticas e meteorológicas reinantes (*"la géographie sert avant tout à faire la guerre"* é uma *boutade* de Yves Lacoste que se tornou consagrada entre estes especialistas); - como espaço humano, no sentido em que as guerras se travam entre combatentes supostos representarem povos e que é preciso conhecê-los bem, nas suas características particulares (língua, costumes, etc.), os próprios concidadãos no caso da defesa do território pátrio, mas igualmente os povos "amigos", os "neutros" e os "inimigos", para com cada de um deles ter a atitude mais adequada; - e, finalmente, o "terreno humano" dos combatentes adversários, percebendo porque lutam e como lutam, como nos olham a nós, e que estereótipos porventura deturpam a visão que nós temos deles. Neste sentido, os "estudos de mercado" têm como equivalente funcional no âmbito castrense não apenas a espionagem ou a moderna "acção psico-social", mas também os já antigos "estudos dos povos" com que os militares de estado-maior preparavam as campanhas, com recurso aos dados da história e de uma ainda incipiente sócio-antropologia, mas por vezes já rigorosa e exaustiva na procura do "conhecimento do outro"<sup>72</sup>.

E chegamos ao terceiro ponto da análise das estruturas, que indicámos como sendo o da "apropriação das técnicas" e que iremos referir de forma mais sintética. Com efeito, pensamos que, quer a economia da empresa, quer o imperativo da vitória militar, são "sorvedouros de tecnologias", que estas

---

<sup>72</sup> Ver a obra *Moçambique Visto pelos Colonizadores, 1895-1910: campanhas militares, ocupação do território, conhecimento dos povos*, compilada e comentada pelo autor, em vias

organizações simplesmente usam em seu próprio proveito (por incorporação), que alteram ou ajustam de maneira mais adequadas aos seus fins (por readaptação) ou ainda que, por força de investigação feita em próprio, criam ou inventam, em seu benefício mas também com aplicações para terceiros (processos de inovação). Naturalmente, a evolução dos armamentos está quase sempre nesta última categoria, mas por vezes também assim se originam técnicas não específicas de uso mais alargado (nos transportes, na economia produtiva, nas telecomunicações, etc.).

Passamos agora aos *processos*, que eram a nossa segunda classe de fenómenos de homologia entre as organizações económicas e militares, onde classificamos igualmente três categorias particulares: os fluxos comunicativos que circulam dentro das organizações; as linguagens formalizadas que aí são empregues; e as culturas organizacionais.

No que diz respeito ao primeiro destes tópicos, pode dizer-se que, tanto quanto o permite a semelhança das estruturas internas, os fluxos comunicativos que circulam no interior das organizações militares e empresarias são de idêntica natureza: da “base” da organização (ou nas suas “periferias”, onde ela contacta mais imediatamente com o exterior) devem provir relatos, relatórios ou informações, convergindo para o centro (ou para o topo) de molde a habilitar a direcção com o máximo de elementos de conhecimento para poder compreender a situação conjuntural e agir sobre ela. Uma vez isto conseguido, vêm agora em sentido oposto as orientações, normas ou decisões que os sucessivos escalões e os diferentes órgãos da instituição deverão pôr em prática. É aquilo que, nos manuais derivados de Taylor ou de Fayoll, se costuma encontrar sob a fórmula: “as informações sobem (na hierarquia); as decisões descem”.

Quanto aos códigos de *linguagem formalizada*, quer as organizações militares, quer as empresarias, têm, entre si, aspectos de vocabulário, terminologias e sintaxes particulares e diferentes dos triviais – que as protegem e distinguem dos simples profanos, além de serem indispensáveis na sua função

de síntese e de busca de um sentido interpretativo inequívoco, pois a urgência obriga a que se não perca tempo em diálogos ou esclarecimentos quanto à interpretação de uma "ordem" ou "directiva". Algumas destas linguagens são próprias à actividade (empresarial ou militar, respectivamente), outras mais específicas do ramo (de negócio ou das "armas") em que se situa cada organização ou "unidade". É este um traço sociológico comum, observável em muitas situações, tanto mais acentuado quanto maior é o "fechamento" ou a "estranheza" da organização em relação ao meio social em que está inserida. E às linguagens formalizadas – que incidem rigorosamente sobre equipamentos, manobras ou gestos perfeitamente tipificados – seguem-se os correspondentes *falares populares*, as gírias e os calões, estimulados pelos comportamentos identitários das vivências colectivas e pelos momentos de descompressão dos comportamentos impostos.

Finalmente, como a sociologia identificou em todos os grupos sociais duradouros e estruturados, tanto as instituições empresariais como as militares forjam, e vão permanentemente reajustando, *culturas organizacionais* próprias, onde as linguagens acima referidas têm um papel importante, ao lado de vários outros elementos (não-escritos nem ditos), práticas e gestos que contêm sentidos especiosos para os membros de um dado "clã" mas são quase sempre opacas para as gentes do exterior. Estas culturas organizacionais interagem de modo diferenciado com o "clima anímico do colectivo", um estado psicológico variável consoante as conjunturas (internas e externas) que influi na maneira como cada indivíduo vai experienciando a sua pertença à organização.

### **3. Vejamos agora as principais *diferenças* entre as instituições castrenses e as económicas.**

Julgamos dever destacar, nas *organizações militares*, os seguintes traços distintivos:

- Em primeiro lugar, os *valores* explicitamente assumidos e defendidos, que nos parecem ser, principalmente: o patriotismo, a obediência aos chefes (ou disciplina), o corporativismo e a lealdade;

- Em segundo lugar, uma *ética* da gratuidade (ou do desinteresse material), do serviço (a outrem) e do esforço e doação de si, incluindo, no limite, o sacrifício (da própria vida – como é dito expressamente na cerimônia solene do “juramento de bandeira”);

- Por outro lado, a *administração econômica* aqui dominante tem características de probidade, racionalidade e eficiência meramente distributivas (isto é, tentam aplicar bem o dinheiro de que dispõem, mas são incapazes de o fazer frutificar);

- Temos depois a existência de uma *totalidade comunitária*. Isto é atestado pela exigência de uma dedicação ao serviço realmente exclusiva e permanente, com exceção dos momentos de descanso e recuperação (ditos, “de licença”), levando a uma tensão pulsional/afectiva entre a fraternização e a promiscuidade (masculinas até há pouco, mas que já irão também integrando as próprias mulheres-soldado) dos “tempos totais” de entrega/despojamento (nas praxes iniciáticas e no sacrifício/morte) *versus* os tempos de dissipação/transgressão (que se concretizam no “repouso do guerreiro”, nas escalas exuberantes dos marujos nos portos, ou nas noites de bebedeira nas *mess* ou em bares de prostitutas);

- E, finalmente, temos o ponto-limite do *agonismo* do combate onde se mata para não morrer, onde a violência leva facilmente ao embrutecimento dos actores, a habituação e a distância (permitida por tecnologias mais avançadas) à insensibilidade face aos actos, e o medo à vontade de aniquilar o adversário, ou, uma vez vencido, de o humilhar. Neste sentido, o modo como um exército trata os seus adversários feitos prisioneiros é crucial quanto à sua qualificação humana (embora seja difícil, muitas vezes, a sua concretização prática): a civilização da Modernidade elegeu o princípio do respeito pelo vencido (contra o princípio da vingança ou do “exemplo aterrorizador” para o partido adversário, que tantas vezes foi praticado em épocas anteriores) mas, ao fazê-lo, estava também redescobrimo o ensinamento de Sun Tse (autor chinês da *Arte da Guerra*, escrito cinco séculos antes de Cristo) de que o cúmulo da arte militar é conseguir vencer o adversário sem ter de o destruir fisicamente.

Por seu lado, nas *organizações econômicas* estão presentes outros princípios e características bem diferentes daqueles. Podemos talvez sintetizá-los da maneira seguinte:



- Antes de mais, a afirmação do *princípio de utilidade* (os chamados valores de uso). Toda a produção económica, seja de mercadorias, seja de serviços, destina-se a satisfazer alguma classe de necessidades sociais;

- Depois, de modo aliás cada vez mais explícito (consentido por uma moral social mais permissiva), existe também um *princípio do prazer*, que se traduz na procura de bens que proporcionem bem-estar, conforto, comodidade (e, simetricamente, reduzam o esforço e o trabalho humano), mas que podem facilmente prosseguir-se no supérfluo, na opolência ou no esbanjamento (que naturalmente arrastam outras consequências, de sentido negativo);

- Em terceiro lugar, devido à natureza expansiva e dinâmica da economia de mercado capitalista, existem em grande escala *expectativas pessoais de progresso, criatividade e realização*, associadas ao sucesso económico, à descoberta de um "produto" ou à satisfação de apetites de apropriação e de consumo. E dada a evolução contemporânea de desmaterialização de grande parte do processo económico, também suportada pelas novas tecnologias da informação e comunicação, tais expectativas assumem frequentemente formas virtuais, no limbo entre a experienciação de uma novidade fascinante e a frustração de um objectivo não alcançado (até porque a concorrência é enorme) ou de um triunfo fugaz;

- Temos ainda a *racionalidade do cálculo* económico, que é fria e sem alma, seja na contratação de um salário, na compra e venda de um bem, na previsão de um investimento ou no apuramento de um lucro;

- Finalmente, a evolução social da modernidade, combinada com este tipo de economia dominante, tem vindo a produzir uma *separação de papéis sociais individualizados* cada vez mais marcada, quer no campo da actividade e do consumo económicos (também com enormes distâncias nos rendimentos), quer no âmbito da família, quer em outros aspectos da vida de relação social (amigos, cultura, lazeres, etc.), estritamente cadenciados pelos "tempos" de um quotidiano urbano-tecnológico-mediático, ao mesmo tempo que se vão amenizando as distâncias tradicionais que existiram, duradouramente, entre "domínio público" e "domínio privado", entre o estado político e a sociedade civil, entre os "sinais exteriores" das classes sociais, entre as diversas culturas nacionais e mesmo entre as noções de presente e de futuro (com o lastro de uma imagem *pastiche* do passado).

**4. Haveria ainda um campo de *ambiguidades* a explorar e a compreender melhor, para além das homologias e diferenciações analisadas.**

Um primeiro caso ocorrerá sempre que estas instituições – sejam as económicas ou as militares – se põem em confronto com outras que lhes são indiferentes, ou então que se lhes assemelham (porém, ignorando-as), como poderá ser o caso das instituições religiosas, políticas, académicas, culturais, etc. Nestas circunstâncias de instituições antigas e fortemente estruturadas, talvez se possa pensar que os indivíduos “encapsulados nas suas instituições” tendam a olhar os “outros” com apetite, alheamento, desconfiança ou desdém: por exemplo, as mulheres ou os civis (no caso dos militares); e os clientes ou a concorrência (no caso dos responsáveis empresariais). E algo de idêntico ocorreria com as religiões em relação aos “ímpios”, com os partidos em relação aos abstencionistas, com os universitários em relação aos “futricas”, com os eruditos em relação aos frustres, etc.

Uma segunda questão de ambiguidade que deveria ser melhor averiguada seria a dos efeitos da escala, por um lado, e da antiguidade da organização (com a sua génese e “biografia” própria), por outro, nas representações mentais, nas atitudes e nos comportamentos dos seus membros, o mesmo se podendo dizer das relações tecidas entre estas instituições “micro” e a formação social em que estão inseridas. Todos sabemos a importância das culturas nacionais (e da mega-cultura universal que se vai construindo), embora tenhamos dificuldade em definir exactamente os seus contornos.

E também algo haveria a pesquisar acerca da forma como estes sujeitos tratam os detentores do poder político estatal que, de alguma maneira, sempre se lhes sobrepõem. No nosso caso, talvez com reacções parecidas ou visões convergentes, militares e empresários exibem muitas vezes atitudes para com os governantes onde se misturam ou alternam o desprezo, a subserviência, a sedução ou o aliciamento – mas raramente o reconhecimento de uma

legitimidade e o respeito por serem uma emanção fiel e responsável da colectividade.

**5. Tentemos concluir.** As organizações estruturadas e especializadas servem fins e cumprem missões específicas, como é o caso das instituições militares (consolidadas e desenvolvidas no âmbito do estado-nação) e das instituições empresariais (responsáveis pelo fantástico desabrochar da economia nas sociedades modernas). Consequentemente, devem distinguir-se umas das outras com base nessas especificidades. Mas também se influenciam mutuamente, por processos e modos lentos e capilares, além de que respondem – por vezes de forma idêntica, por vezes de forma própria – ao mesmo tipo de problemas: a coesão da organização; a sua eficácia; a resposta às ameaças ou choques provindos do exterior, a renovação dos seus dirigentes; etc. O estudo comparado das organizações económicas e militares apresenta-se como um interessante campo ainda por investigar, em particular no caso português.

\* Professor Catedrático de Sociologia aposentado do ISCTE. Actualmente investigador no CIES-ISCTE.

## **Bibliografia**

Almeida, Paulo Pereira de (2005), *Trabalho, Serviço e Serviços: Contributos para a Sociologia do Trabalho*, Porto, Afrontamento.

Crozier, Michel (1971), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.

Freire, João (2003), *Homens em Fundo Azul Marinho: Ensaio de Observação Sociológica sobre Uma Corporação nos Meados do Século XX: a Armada Portuguesa*, Oeiras, Celta.

Freire João (2002), *Sociologia do Trabalho: Uma Introdução*, Porto, Afrontamento (2ª ed.).

Mintzberg, Henry (1999), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, D. Quixote.

Monteiro, Saturnino (1999), *Liderança de Pessoal (curso programado)*, sl, se, 2 vol.

Morison, Elting (1979), "Innovación: estudo de un caso", in Nisbet, R, Khun, T. e White, L., *Cambio Social*, Madrid, Alianza Ed., p. 123-143.

Touraine, Alain (1985), "O trabalho operário e a empresa industrial", in Duarte Pimentel e outros, *Sociologia do Trabalho: Organização do Trabalho Industrial – Antologia*, Lisboa, A Regra do Jogo, p. 179-227 (ed. orig. franc. 1962).

Woodward, Joan (1977), *Organização Industrial: Teoria e Prática*, S. Paulo, Atlas.

## **6. Globalização e Relações Laborais em Portugal: uma intervenção sociológica nos sectores têxtil, automóvel, bancário, telecomunicações e hotelaria e restauração**

Marinús Pires de Lima \*

Ana Guerreiro \*\*

Cristina Nunes \*\*\*

---

Este artigo apresenta os resultados do estudo 'Globalização e Relações Laborais em Portugal', financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT).

Trata-se de uma pesquisa baseada, numa primeira fase, na análise de dados quantitativos e qualitativos (entrevistas exploratórias a associações patronais e sindicais e peritos) referentes ao emprego, desemprego, criação de emprego e deslocalizações nos sectores têxtil, automóvel, bancário, telecomunicações e hotelaria e restauração, que visa desenvolver a metodologia da intervenção sociológica (Touraine, 1978).

O objectivo da intervenção sociológica foi o de colocar em confronto e reflectir sobre as transformações no sistema de relações laborais, decorrentes dos processos de globalização, com os vários actores sociais (militantes sindicais, associações patronais, gestores, trabalhadores precários e desempregados, peritos e investigadores, dos sectores têxtil, automóvel, banca, telecomunicações e hotelaria e restauração). Nestas sessões foram debatidos temas como os das implicações dos processos de globalização no panorama actual das relações laborais (deslocalizações, introdução de novas tecnologias de informação e de comunicação nos modelos de organização do trabalho), da evolução da negociação colectiva, da

democracia, participação e representatividade sindical, da precariedade laboral e desemprego e da revisão do Código do Trabalho.

### **1. As consciências dos trabalhadores**

Partimos da hipótese elaborada por A. Touraine (1978) e reelaborada ulteriormente na intervenção sociológica realizada em 1989 (Lima et alii, 1992) de que as identidades e as consciências dos trabalhadores são heterogéneas.

Nas fases mais antigas, anteriores ao taylorismo e ao fordismo, a organização do trabalho centrava-se em pequenas equipas, onde o operário de ofício organizava o seu próprio trabalho, mantendo uma autonomia profissional baseada no seu saber-fazer. A consciência da sua condição pode ser definida pela consciência *positiva* da utilidade social do seu trabalho.

No pólo oposto encontram-se os operários sem ofício, destinados a desempenhar os trabalhos mais penosos e que não requerem qualquer tipo de qualificação, habitualmente com comportamentos *economicistas*.

No grupo que foi seleccionado para a nossa intervenção sociológica não se encontram estes dois tipos de operários.

A introdução da *organização científica do trabalho* veio alterar o modo como os operários se relacionam com o trabalho e entre si. O taylorismo e o fordismo submetem-os a uma organização que lhes é cada vez mais estranha. Esta situação é baseada nas poucas referências históricas que são feitas pelos militantes, nomeadamente na indústria têxtil, automóvel e nas telecomunicações ou mesmo na banca, anteriormente à racionalização e modernização ocorridas nas últimas décadas<sup>73</sup>.

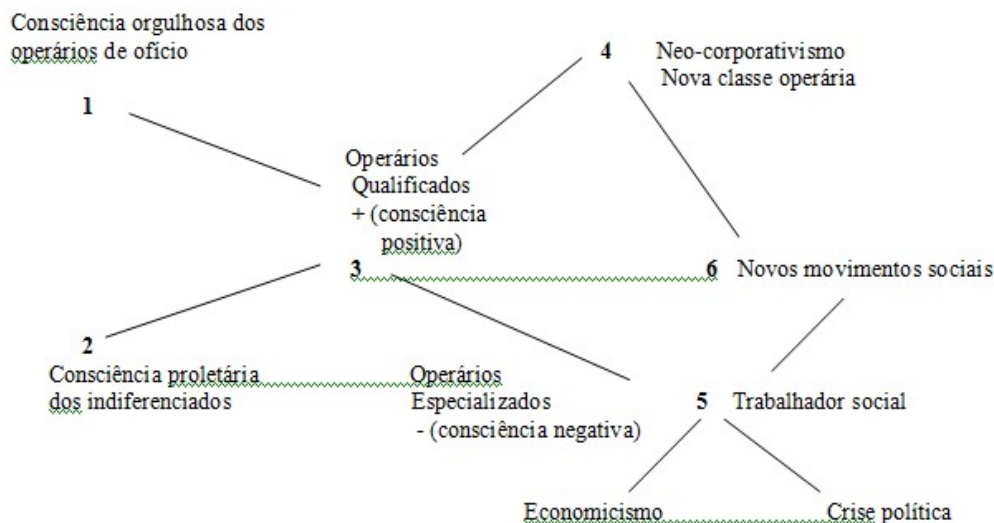
Uma vez que o Taylorismo e o fordismo já se encontram num processo de crise e mudança, podemos afirmar que as fases marcadas pelas novas tecnologias

---

<sup>73</sup> Conforme se explica numa outra investigação, a banca portuguesa passou de uma das mais atrasadas da Europa para uma das mais modernas, em razão dos grandes investimentos tecnológicos e organizacionais, impostos pela concorrência interna e internacional (Lima et alii, 2008).

de produção e informação dominam o grupo em análise, como o revela o esquema seguinte:

**Figura 1: Consciências dos Trabalhadores**



É assim que podemos dizer que Manuel Silva (SINDETELCO<sup>74</sup>) e Oliveira Costa (SNQTB<sup>75</sup>) se aproximam dos 4 e que foi na sessão dos desempregados e dos precários que nos surgiram mais pessoas próximas dos 5, designadamente Nuno Pereira (trabalhador precário, sindicalizado na FIEQUIMETAL<sup>76</sup>), Helena Nunes (trabalhadora precária, sindicalizada no SINDETELCO) e Pedro Rodrigues (Precários Inflexíveis), enquanto Cristina Andrade (FERVE<sup>77</sup>) evidencia um discurso mais típico dos 6. Tudo isto num contexto e num grupo marcados por um processo generalizado de *terciarização*.

As intervenções de alguns militantes permitem-nos identificar como *novas consciências gestionárias*, que correspondem à transição para a sociedade neo e pós-industrial e nos trabalhadores muito qualificados das novas tecnologias de informação. Abrem-se à modernização, ao sindicalismo de proposição e a temas negociáveis: são os casos de António Chora (Comissão de Trabalhadores da

<sup>74</sup> Sindicato Democrático dos Trabalhadores das Comunicações e dos Media.

<sup>75</sup> Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários.

<sup>76</sup> Federação Intersindical das Indústrias Metalúrgica, Química, Farmacêutica, Eléctrica, Energia e Minas.

<sup>77</sup> Fartos/as d'Estes Recibos Verdes.

Autoeuropa), Cardoso Lopes (SINDEL<sup>78</sup>), Carlos Vicente (SICOMP<sup>79</sup>) e dos interlocutores Glória Rebelo (Jurista), José Ramirez (Jurista) e Luís Silva (Responsável pelas relações colectivas da PT Comunicações e TMN).

Outras intervenções aproximam-se das *consciências políticas* (consciências de classe negativas), em que os temas do conflito social, da crítica ao neo-liberalismo económico ou ao capitalismo são dominantes. São ilustrações militantes como Joaquim Pires (FESAHT<sup>80</sup>), António Marques (FESETE<sup>81</sup>), Carlos Carvalho (FIEQUIMETAL) e Manuel Bravo (FIEQUIMETAL).

Isto não exclui que se verifique por vezes uma certa *hibridez* nos discursos em que quer a negociação e o conflito, quer o diálogo e as contestações são defendidos consoante a conjuntura económica e política.

De uma maneira geral, também o *sindicalismo de serviços* (apoio à assistência médica, aos fundos de pensões, aos tempos livres, ao aconselhamento jurídico, técnico, financeiro e económico aos associados) encontra em geral defensores, não havendo ninguém que se lhe oponha, embora seja no sector bancário que se verifique mais frequentemente bem como nos militantes de sindicatos não filiados em nenhuma central sindical.

## **2. Democracia, participação e representatividade sindicais e transformações do sindicalismo face à globalização**

Neste ponto analisar-se-ão as representações dos militantes sindicais em relação aos temas da democracia, participação e representatividade sindicais e das transformações do sindicalismo face a um mundo cada vez mais globalizado.

No que diz respeito ao tema da participação e da democracia, tentou-se compreender qual é o grau de participação real e desejável considerado pelas instâncias sindicais. Neste âmbito, uma das questões colocadas foi a de como se realiza a circulação da informação nas organizações sindicais. Relacionado com este tema está a burocratização das organizações sindicais. A progressiva

---

<sup>78</sup> Sindicato Nacional da Indústria e da Energia.

<sup>79</sup> Sindicato das Comunicações de Portugal.

<sup>80</sup> Federação dos Sindicatos de Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal.



institucionalização dos sindicatos implicou naturalmente um aumento da burocracia organizacional. Assim, os diferentes dirigentes e militantes sindicais foram questionados sobre o tipo de modelo organizacional adoptado por cada uma das instâncias sindicais. Neste campo, lançou-se para a discussão o problema do poder nas organizações: até que ponto é que existe ou não um controlo do poder nas cúpulas em relação aos níveis intermédios e da base? Os militantes foram também auscultados sobre as relações entre partidos políticos e sindicatos e sobre a existência de controlo do poder político face ao sindicalismo.

Outro tema abordado foi o da representatividade sindical das diferentes centrais sindicais (CGTP<sup>82</sup>, UGT<sup>83</sup> e USI<sup>84</sup>) e dos sindicatos estudados no âmbito deste projecto (FESETE, FESATH, FIEQUIMETAL, SINDEL, SINDETELCO, SICOMP, SBSI<sup>85</sup>, SNQTB). Tal como foi sublinhado pelo Prof. Marinús Pires de Lima, na sessão da intervenção sociológica dedicada a este assunto, em Portugal os dados sobre a representatividade são pouco fiáveis, existindo apenas estimativas. Após o 25 de Abril de 1974, existia uma taxa de sindicalização bastante elevada que se estima que alcançasse em média os 50%. Actualmente, tem-se vindo a assistir a uma diminuição do número de trabalhadores sindicalizados e considera-se que a taxa de sindicalização possa variar, dependendo também dos diferentes sectores, entre os 18 e os 25%.

Discutiu-se também o tema da renovação e da profissionalização dos dirigentes sindicais. Neste último ponto, como referiu o Prof. Marinús Pires de Lima, num mundo globalizado é necessário que os dirigentes desenvolvam e adquiram competências técnicas cada vez mais qualificadas para acompanhar todas as mutações económicas, políticas, sociais e culturais. Esta profissionalização pode ter aspectos positivos ou mais negativos como, por exemplo, uma maior distanciação dos problemas vividos, a nível micro, nos locais de trabalho e nas empresas. Por último, analisaram-se os desafios que a globalização coloca à acção sindical. Partiu-se do pressuposto de que os sindicatos, ao terem mantido a sua tradição

---

<sup>81</sup> Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Têxteis, Lanifícios, Vestuário, Calçado e Peles de Portugal.

<sup>82</sup> Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses, Intersindical.

<sup>83</sup> União Geral dos Trabalhadores.

<sup>84</sup> União dos Sindicatos Independentes.

<sup>85</sup> Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas.

histórica de luta direccionada para o espaço nacional, ou seja, para a defesa dos interesses dos seus trabalhadores enfrentam algumas dificuldades na constituição de uma dinâmica sindical transnacional. No entanto, também a este nível começam-se a verificar novas tendências.

Começamos por analisar as representações dos interlocutores do sector bancário. O representante do SBSI afirmou que os motivos que conduzem os trabalhadores a participarem na actividade sindical são distintos dos encontrados em décadas anteriores. O interlocutor disse também que, em alguns casos, os trabalhadores sofrem pressões das hierarquias que apelam à não participação. Afirma que actualmente é mais difícil eleger delegados sindicais: *"hoje com balcões de 3-4 pessoas (...) é muito difícil (...) não se podem ausentar porque num balcão de 3 faltar um é importante. A pressão da hierarquia, a pressão dos próprios colegas é tremenda..."*. No que concerne à existência do modelo de participação utilizado, foi dito que cada sector tem de encontrar o modelo que mais se adequa e adapta à sua realidade, e que este deve primar pela flexibilidade.

Em relação ao tema da representatividade, foi mencionado que *"Os sindicatos tradicionais e o Sindicato dos Bancários do Norte, Centro, do Sul e Ilhas (...) representam no seu conjunto 75 ou 80% dos trabalhadores bancários no activo (...) portanto, a questão da representatividade no caso do sector bancário não se coloca. O sector tem uma alta taxa de sindicalização, fruto de uma tradição forte de intervenção sindical"*. Este factor aliado a outras características do sector e ao facto de os seus trabalhadores, em geral, possuírem elevados níveis de escolaridade conduzem, na sua opinião, a que a circulação da informação se realize facilmente. Os principais meios utilizados para a divulgação da informação são o *site*, a utilização da *intranet* em algumas instituições bancárias e a revista editada pelo sindicato.

No que diz respeito à renovação dos dirigentes sindicais, o representante do SBSI afirma que esta é extremamente importante mas que é um assunto difícil. Na sua opinião, não é possível ter dirigentes experientes com 30-35 anos de idade. Além disso, para os jovens aderir à causa sindical representa muitas vezes sacrificar a ascensão na carreira profissional. Por outro lado, os dirigentes mais velhos, por

vezes, tendem a permanecer nos cargos não só porque dedicaram toda a sua vida a esta causa mas também por uma questão de poder e protagonismo pessoais.

No que concerne à profissionalização sindical, o interlocutor defende o profissionalismo mas não a profissionalização. Assegurou que, no caso da sua organização sindical, recorrem a assessorias jurídicas e económicas e que, devido à natureza do próprio sector, os dirigentes também têm de estar muito preparados a este nível. Neste sentido, entende *“a questão da profissionalização como significando estarem apetrechados de forma competente para responder aos desafios que têm pela frente”* mas defende também que *“...os dirigentes têm que ser sócios do sindicato, não é funcionários do sindicato, mas trabalhar no sector”*.

O representante do SBSI assegurou que nunca houve tentativa de intromissão dos partidos políticos no seu sindicato: *“eu nunca recebi nenhum contacto para «Faz lá no sindicato isto porque dá jeito ao Partido Socialista»”*. Assume que outro aspecto diferente é a posição político-partidária de cada dirigente: *“...eu sou influenciado sindicalmente porque sou do Partido Socialista e porque acredito mais nessas ideias. Mas isto não significa que eu esteja a receber telefonemas”*. O interlocutor defende também o sindicalismo de proposição.

O representante do SNQTB, filiado na USI, afirma que: *“...o movimento sindical em Portugal passa por um problema que eu chamo de 3 erros: é repensar, reestruturar e renovar”*. Na sua opinião, esta transformação passa pela renovação das gerações sindicais e por...*“criar incentivos para chamar as novas gerações, dos 35 aos 50 anos e para isso é preciso criar situações, porque (...) hoje em dia a militância missionária que caracteriza muito os sindicatos, não tem grande futuro junto das novas gerações”*. Neste sentido, defende eventualmente subvenções estatais aos sindicatos para que sejam possíveis *“a independência e a profissionalização dos sindicalistas”*. Relativamente ao último tema, diz o seguinte: *“profissionalização dos sindicalistas, eu não estou a dizer que tenha que ser hoje, mas é um caminho que tem de ser seguido como já existe noutros países...”*

A sua posição face à representatividade sindical vai ao encontro da defendida pelo representante do SBSI, ou seja, a de que existe no sector da banca uma alta taxa de sindicalização. No caso específico do SNQTB, assume que *“temos já mais de 15*

*mil associados (...) crescemos todos os anos 800 pessoas, à roda disso*". O dirigente sindical sublinhou ainda o facto de que é necessário incentivar os trabalhadores precários a participar nas organizações sindicais e defende que este assunto deve ser pensado conjuntamente pelas diferentes centrais sindicais. Além disso, defende também que deve existir uma intervenção do Estado para auxiliar os sindicatos a lidar, por exemplo, com as ameaças e discriminações sofrida pelos delegados e dirigentes sindicais.

Outro tema abordado quer por este representante, quer pelo Presidente do SNQTB foi o da defesa do sindicalismo de serviços: *Hoje, nós defendemos, cada vez mais, à semelhança dos sindicatos nórdicos, sindicatos de serviços sociais*". No entanto, o Presidente do SNQTB assevera que *"...o Estado não está preparado para isto! De tal maneira que persegue os sindicatos que não se enquadram taxativamente na dicotomia contestatário ou propositivo. Persegue judicialmente. Persegue os actores que ousam levar este sindicalismo de serviços a bom porto e com sucesso entre os trabalhadores"*.

Em relação à internacionalização do sindicalismo, o dirigente do SNQTB afirma que a USI está representada na CESI<sup>86</sup> e que o SNQTB pertence também à CEQ<sup>87</sup> e à FECEC<sup>88</sup>. No entanto, adverte para o seguinte facto: *"eu não acredito muito no movimento internacional de sindicatos. Acredito que é uma situação interessante para se ouvir umas experiências, para se ganhar algumas ideias, mas não acredito que o movimento internacional dos sindicatos possa responder a este movimento de fusões e de aquisições que existe nas telecomunicações, nos têxteis e até nas empresas de hotelaria..."*. Em relação a este assunto, o Presidente do SNQTB afirma que *"...já vivemos há anos na banca (...) já temos comités de empresa europeus, quer de bancos portugueses, quer de bancos estrangeiros e temos que reencontrar e redefinir qual é o papel dos trabalhadores e dos seus sindicatos relativamente a estas formas de representação"*. A nível nacional, lamenta o facto de a USI não estar representada no CES<sup>89</sup>.

---

<sup>86</sup> Confederação Europeia dos Sindicatos Independentes.

<sup>87</sup> Confederação Europeia de Quadros.

<sup>88</sup> Federação Europeia dos Quadros de Estabelecimentos de Crédito.

<sup>89</sup> Conselho Económico e Social.

O representante do STEC<sup>90</sup> afirma que este sindicato do grupo Caixa iniciou a sua actividade “...por considerar que o sindicato dos bancários verticais não representava o grupo (...) daí que a adesão à formação do sindicato foi uma explosão completa”. Ao nível da sua representatividade, diz que “é um sindicato que, contra aquilo que está a acontecer no mercado, a nível sindical, cresce todos os dias (...) tem 5.000 e tal associados”. Em relação à participação dos associados no sindicato assegura que apesar de o STEC ter trazido muitos benefícios aos trabalhadores do grupo, o seu envolvimento no sindicato não é o desejado: “estamos a falar de empresas que nunca tinham tido na vida um acordo colectivo, nunca tinham tido direitos e com o aparecimento deste sindicato (...) a vida deles teve uma transformação completa (...) agora, naturalmente que estamos a falar de pessoas que têm muito pouca capacidade reivindicativa e participativa. Para eles, o sindicalismo é um pouco isto, não é ainda participarem, reivindicarem, ajudarem ainda é receberem: estão ali inscrevem-se e recebem!”. Além disso, afirma também que actualmente os sindicatos são procurados até mesmo como “consultórios de apoio psicológico”. O facto de o sector bancário ser extremamente exigente e competitivo conduz a que os trabalhadores se filiem no sindicato porque no futuro poderão ter de socorrer ao seu auxílio. Além disso, defende que as pessoas, muitas vezes, não participam por medo. Contudo, refere que o STEC desenvolve um tipo de sindicalismo próximo dos trabalhadores. Assim, afirma um outro membro do STEC, a divulgação da informação, para além do *site* e dos comunicados, é feita “com os associados balcão a balcão”.

Relativamente à internacionalização do sindicalismo e das confederações sindicais internacionais, afirmam que o sindicato se tem mantido à margem destes assuntos.

No que diz respeito ao sector têxtil e do vestuário, a participação no conjunto das sessões da intervenção sociológica ficou a cargo da FESETE, filiada na CGTP. O seu dirigente assumiu que a FESETE é a quase que exclusivamente a única protagonista do movimento sindical no sector: “hoje não se nota uma intervenção da UGT em termos de sector têxtil e vestuário. Este facto foi também corroborado

---

<sup>90</sup> Sindicatos dos Trabalhadores das Empresas do Grupo Caixa Geral de Depósitos.

pela representante da ANIVEC-APIV<sup>91</sup> presente na sessão dedicada às associações patronais.

No entanto, em relação à representatividade sindical da FESETE, foi-nos transmitido numa entrevista realizada a outro dirigente, que as deslocalizações afectaram negativamente a taxa de sindicalização. No passado, esta abrangia cerca de 70% dos trabalhadores, actualmente estima-se que atinja apenas cerca de 30%. O representante da FESETE, que participou na intervenção sociológica, afirmou o seguinte em relação ao tema da participação: *“nós, só aqui na área Sul, na altura da revolução, chegámos a encher o Coliseu dos Recreios (...) neste momento, não é possível fazer-se uma assembleia com muitos trabalhadores, porque normalmente não vêm”*. Daí que defenda um sindicalismo de acção nas empresas junto dos trabalhadores: *“...nós devemos estar próximos dos trabalhadores, não é possível a burocracia no sector têxtil (...) a nossa intervenção é uma intervenção diária. Exercendo os direitos sindicais nas empresas, fazendo plenários...”*. Além desta intervenção no terreno, a FESETE possui também um jornal e são feitos também comunicados: *“temos uma tiragem de 70 mil para um sector com 200 mil. Estamos muito longe de atingir uma grande discussão, um grande envolvimento, mas não temos capacidade para chegar mais longe”*.

O dirigente sindical não se demonstrou a favor da profissionalização sindical: *“o nosso sindicalismo assenta nos trabalhadores das empresas, por isso quem não é sócio do sindicato não pode ser dirigente do sindicato e a regra é a ligação às empresas. A regra é esta: eu, no sindicato, ganho o mesmo salário que ganhava na CUF ou na QUIMIGAL, não tenho nenhuma benesse”*. Em relação à renovação dos dirigentes sindicais, afirmou que esta é necessária e por este motivo é que no próximo Congresso da FESETE serão provavelmente eleitos 3 jovens para a direcção, mas que um dirigente para possuir experiência necessita de 10-15 anos de actividade sindical.

Assume também que a FESETE, onde estão filiados 14 sindicatos, é uma organização sindical plural do ponto de vista ideológico dos seus membros: *“...6 sindicatos têm uma tendência católica, socialista, é uma federação plural! Há*

---

<sup>91</sup> Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção.

*autonomia do movimento sindical!*". Relacionado com este assunto, está o do controlo dos sindicatos pelos partidos políticos que, neste caso, é apaziguado pelo dirigente: *"Eu acho que se exagera também muito nisto (...) nós somos independentes face aos partidos (...) agora, é óbvio que uma pessoa que está no movimento sindical, aqueles que entendam, também têm o seu partido político, mas uma coisa é a vida partidária outra é o sindicalismo. Eu falo pela minha organização, não há ali pressões partidárias e a prova disso é que mesmo aquelas pessoas, que têm outras sensibilidades, sentem-se bem na discussão (...) às vezes, oiço muito Partido Comunista daqui, de acolá, mas acho que não, são pessoas que normalmente não conhecem as organizações..."*

Quanto à natureza do sindicalismo praticado pela FESETE, o seu dirigente defende uma actuação contestatária e negociadora: *"somos contestatários porque os problemas são muitos! Somos proponentes, negociadores e ao mesmo tempo também somos negociadores. Nós somos tudo isto (...) o sindicalismo tem que ter uma dinâmica de massas, de trabalhadores. O interlocutor assume também que o sindicalismo deve combater as injustiças sociais: "O sindicalismo existe para lutar contra as injustiças! Para que o mundo seja melhor! Um trabalhador têxtil ganha 2 euros acima do salário mínimo nacional! Estão no limiar da pobreza! Daqui a importância do sindicalismo".*

No que concerne à construção de uma dinâmica sindical transnacional, o interlocutor demonstra algumas desconfianças: *"...há desenvolvimentos organizativos que nós até temos dúvidas. Por exemplo, a nossa federação têxtil europeia, neste momento decidiram fundir-se com os metalúrgicos, com a química. Nós não estamos de acordo com isto! (...) Há uns desenvolvimentos no sentido de haver uma federação europeia, quase uma federação da indústria, o que cria alguns problemas porque depois os sectores mais pequeninos são aqueles que vão ficar mais afectados".* Afirma ainda que deve existir um intercâmbio internacional entre as diferentes organizações sindicais, mas que o espaço de actuação nacional deve ser privilegiado: *"é óbvio que, em termos sindicais, nós temos que ver com o movimento sindical internacional. Mas há uma coisa que está presente: nós não*

*temos dinheiro para irmos fazer uma manifestação à Eslovénia, como a CES<sup>92</sup>, fez aqui há pouco tempo, que ficou a 50 Km de distância das pessoas que estavam a protestar. Aquilo não dá nada! Por isso nós privilegiamos a luta aqui no interior do nosso país sem descurar o intercâmbio".* Defende também que a OIT<sup>93</sup> tem um papel importante na implementação e regulação das normas internacionais do trabalho.

O interlocutor demonstra ainda algum cepticismo face à eficácia dos movimentos sociais e das associações que surgiram recentemente contra a precariedade laboral: *"os movimentos sociais são importantes mas há ali uma questão negativa nos movimentos sociais: é que não são eleitos pelas pessoas! No sindicalismo nós temos que ser eleitos pelos trabalhadores! (...) Em termos democráticos, eu tenho muitas dúvidas sobre esta questão, de pessoas a falar em meu nome..., quando eu não participei em nenhuma eleição (...) mesmo os trabalhadores que não estão sindicalizados, quando há algum problema batem logo à porta dos sindicatos para os ajudar! Então vão bater à porta de quem? Do movimento social da precarização ou do movimento social não sei quê? Não. Aquilo não dá resposta aos problemas dos trabalhadores".*

No sector da hotelaria e restauração, contámos apenas com a presença em algumas sessões do representante da FESATH, filiada na CGTP. Este não esteve presente na sessão em que discutimos os temas em análise, mas afirmou que a sua organização pratica um sindicalismo de contestação, de massas e propositivo (embora o seu discurso se dirija mais para a actuação contestatária): *"...um movimento sindical propositivo ou contestatário? Eu julgo que, no meu sector sinto isso, nós temos essas 2 facetas. Estamos inseridos numa corrente, chamada movimento social unitário, que tem como princípio ser um sindicalismo de massas, ser um sindicalismo independente e democrático".*

Em relação ao tema da participação e da representatividade, o interlocutor lamentou simultaneamente o facto de ser difícil efectuar a sindicalização dos trabalhadores precários, normalmente jovens, e das contrariedades que as mulheres enfrentam para levar a cabo a participação sindical.

---

<sup>92</sup> Confederação Europeia de Sindicatos.

<sup>93</sup> Organização Internacional do Trabalho.



Ao nível do sector automóvel, um dos representantes da FIEQUIMETAL, filiada na CGTP, começou por abordar a questão da participação sindical sublinhando as atitudes anti-sindicais levadas a cabo pelas entidades patronais: *"...a atitude antidemocrática, que também não é surpresa, de grande parte das entidades patronais, ou seja, do patronato do sector. São raras as excepções em que as actividades sindicais são respeitadas no interior das empresas"*. O interlocutor, tal como o dirigente da FESATH, frisa também quer o facto de a precariedade estar a dificultar a sindicalização dos trabalhadores quer as dificuldades sentidas pelas mulheres na participação sindical: *"o aumento da precariedade neste sector tem sido exponencial! A par do agravamento da jornada de trabalho! O que traduz depois, do ponto de vista da participação dos trabalhadores, um aumento também das dificuldades deles próprios em participarem. Temos casos em que as mulheres participam ao nível da empresa, na estrutura de base, dentro do período do horário de trabalho, mas depois trazê-las a tempo inteiro é uma carga de trabalhos, porque há todo um contexto social que as envolve, que lhe dificulta a participação (...) e isso não nos satisfaz nada, pelo contrário"*.

No que se refere à representatividade sindical, outro dirigente da FIEQUIMETAL, afirmou que entre 40% a 45% dos trabalhadores sindicalizados no sector têm idades inferiores a 35 anos. Este dirigente demonstrou a seguinte opinião face ao tema da renovação das gerações sindicais: *"A CGTP definiu, para o último Congresso, que eram sindicalistas com mais de 60 anos que se reformassem durante o mandato. A direcção nacional levantou-se..., parecia um escândalo nacional que isso acontecesse. Essa medida tem exactamente como objectivo que sejam os trabalhadores no activo os verdadeiros representantes, aqueles que estão em melhores condições para interpretar os problemas em cada momento e procurar encontrar soluções para eles"*.

Os 2 representantes da FIEQUIMETAL demonstram a não-aceitação da profissionalização dos dirigentes sindicais: *"A experiência que temos vai no sentido das pessoas participarem porque têm vínculo laboral com uma entidade patronal (...) entendemos que isso desvirtuava o papel dos sindicatos. Os sindicatos são associações de classe dos trabalhadores, daqueles que estão no activo..."*. O outro

dirigente afirmou o seguinte: *"...estamos de acordo no sentido do profissionalismo como a melhoria dos conhecimentos e da formação necessária para melhor representar os trabalhadores. Se profissionalismo entendido como profissionais que se dedicam depois a ser sindicalistas, há o perigo sério de afastar os que representam os trabalhadores do conhecimento real dos problemas (...) o profissionalismo nesse sentido, na minha organização, estamos completamente em desacordo..."*

A FIEQUIMETAL afirma desenvolver um sindicalismo de acção junto dos trabalhadores: *"...apostamos muito na deslocação dos dirigentes sindicais aos locais de trabalho (...) a secretária é um local de apoio à actividade, e o sindicalismo faz-se com as pessoas, partilhando os problemas delas, procurando resolvê-los..."*. No que diz respeito à emergência de novas formas de organização sindical no sector, e tomando como exemplo, os sindicatos de grupo ou de empresa constataram-se as seguintes asserções: *"...a questão Caixa (dirigindo-se ao representante do STEC) é um exemplo, é um laboratório, não é? Está aqui um exemplo concreto e que até podia..., há condições para repensar alguns aspectos ou algumas formas de organização. Mas como é que nós fazemos nos sectores industriais, e até posso falar aqui no sector têxtil também, onde 95% do tecido empresarial é baseado em pequenas e médias empresas? Organizamos os trabalhadores por pequenas e médias empresas? (...) nós, nos nossos sectores, estamos fartos de discutir isto e não vemos outra solução que não seja haver sindicatos regionais..."*

Relativamente ao possível controlo exercido pelos partidos políticos sobre os sindicatos, um dos dirigentes afirma que *"há quem prefira discutir os sindicatos como instrumentos partidários ou outra coisa qualquer, eu prefiro discutir os sindicatos como instrumentos dos trabalhadores para responderem a problemas dos trabalhadores"*. Outro interlocutor da FIEQUIMETAL disse o seguinte: *"...tenho pena que os partidos não influenciem mais hoje em dia! Porque estão a influenciar pouco! Ou seja, que se saiba e que se entenda o que é que pertence a cada um e qual é o espaço de intervenção de cada um (...) mas também não vale a pena ignorar que a intervenção sindical também tem uma componente ideológica"*.

No que respeita à eventual criação de subvenções estatais às entidades sindicais (assunto que foi levantado pelo dirigente do SNQTB), um dos dirigentes da FIEQUIMETAL demonstrou o seu desacordo por acreditar que constitui uma ameaça à autonomia sindical: *“se eu criasse uma estrutura num sector que não dependesse exclusivamente dos trabalhadores, no momento da verdade, em que é preciso dizer sim ou não..., vamos colocar a questão do Código do Trabalho: é preciso dizer sim ou não em função daquilo que os trabalhadores necessitem, se os sindicatos tivessem uma subvenção do Estado, estão sempre dependentes do subsídio, que aumenta ou diminui em função da posição sindical, a organização dos trabalhadores tem que ser autónoma”*.

No que se refere às posições do SINDEL, pertencente à UGT, não podemos aferir as suas opiniões sobre a maior parte das temáticas em análise, pois o seu representante não esteve presente na sessão em que as abordámos. No entanto, numa outra sessão, o dirigente defendeu o sindicalismo de proposição: *“ O SINDEL insere-se claramente num sindicalismo propositivo, mas já há muito tempo, até porque onde está associado a isso também obriga. Eu dou como exemplo a negociação, muitas vezes, duradoura e antecipada que temos que fazer com as empresas. A abordagem que fazemos muitas vezes tem que ser por antecipação e não por reacção (...) de nada vale estar a reivindicar aquilo que não é reivindicável. De nada vale estar a propor aquilo que não é depois negociável. Isso é apenas fomentar o conflito”*. Quanto à constituição de uma dinâmica sindical internacional, o representante do SINDEL defendeu a constituição de uma bolsa social que meça os valores sociais praticados pelas empresas. *“O sector automóvel obriga-nos a olhar para o mundo todo (...) uma das coisas que nós vimos defendendo já há muito tempo era a criação de uma bolsa social internacional, os sindicatos têm que ter uma visibilidade mais técnica, funciona muito melhor o marketing televisivo, que combata o capital pelo próprio capital, do que, muitas vezes, uma manifestação ou uma greve ou outros factores de luta tradicionais, mas hoje verifica-se que os resultados obtidos por essas vias são reduzidos. O que é que se pretendia com esta bolsa social? Que os valores sociais associados à empresa fossem quantificados! (...) É preciso mostrá-los e torná-los visíveis. E aqui há um problema de alguma dificuldade: é que há muitos trabalhadores e muitos sindicatos que acabam por olhar para as conquistas que têm obtido, ao longo dos anos, como algo que é seu.*

*O sentido de pertença perante aquilo que é conquistado é para todos, não apenas para o sector. Uma empresa em Portugal ou nos EUA que tenha direitos, se se vai instalar na Ásia ou noutro lado é bom que esses trabalhadores tenham conhecimento do que é que os outros têm". O dirigente do SINDEL defende que esta bolsa social só pode ser criada por instâncias sindicais a nível internacional: "Para isso é preciso haver uma maior articulação entre os sindicatos a nível internacional". O SINDEL está filiado em 4 organizações de âmbito internacional (2 europeias e 2 mundiais).*

No que respeita às telecomunicações, o representante do SICOMP, filado na USI, referiu que o sector se caracteriza por possuir um elevado número de trabalhadores sindicalizados, fenómeno que se deve a uma tradição sindical consolidada desde há várias décadas. Contudo, esta tradição é mais forte, no seu entender, na PT Comunicações: *"...não é um número certo, mas anda um pouco aquém da média nacional, porque mesmo assim 75% dos trabalhadores são sindicalizados. Isto tem a ver com uma tradição sindical bastante antiga. Portanto, nas telecomunicações existem já sindicatos com actuação laboral e com greves produzidas e movimentos laborais produzidos desde 1910".* Contudo, salienta que também neste sector se tem verificado uma diminuição do número de sindicalizados: *" o ritmo de saídas é maior do que o ritmo de entradas, logo aí vai criar um aumento de dessindicalizações. Além de que os trabalhadores que estão noutras empresas, como não têm contratação colectiva, a maior parte deles não são filiados nos sindicatos".*

No caso particular do SICOMP, reconhece que *"temos uma minoria de sócios, não temos um sócio, como alguns dizem, mas reconhecemos que não temos a maioria dos sócios. Mas, em termos de influência social, podemos ter a nossa influência no movimento laboral".* A circulação da informação é realizada através de comunicados e do *site*. O presidente do sindicato assume que a principal função dos sindicatos é realizar a negociação colectiva: *"as principais funções de um sindicato não são só a defesa dos trabalhadores, mas também fazer a contratação colectiva. O sindicato está 10 anos sem fazer um acordo ou 20, como há alguns aí, segundo consta (...) a sua condição principal de sindicato não é cumprida, a relação laboral não é efectiva, penso eu que não é bom".* Um dos aspectos frequentemente

mencionados por este dirigente foi o controlo político-partidário de que pensa ser alvo a UGT e a CGTP: *"o actor institucional tem que ser autónomo e independente em relação às directivas político-partidárias e o que me parece é que, muitas vezes, a actuação destas centrais respeitam mais as directivas político-partidárias do que propriamente os interesses dos trabalhadores (...) o movimento sindical independente não surge assim por acaso, surge como uma evolução histórica das decisões que se foram operando no movimento sindical, por responsabilidade dos dirigentes sindicais da altura aceitarem, portanto, a ingerência dos partidos políticos"*. Outra questão levantada pelos membros do SICOMP foi a ausência de participação da USI no CES.

Ainda no que concerne às telecomunicações, um dos dirigentes do SINDETELCO, filiado na UGT, concorda, no que se refere à elevada taxa de sindicalização dos trabalhadores, com o representante do SICOMP: *"...mais de 82% dos trabalhadores das telecomunicações tradicionais são sindicalizados (...) mas há um espaço ainda grande, da ordem dos 20%, pelo menos, para sindicalizar e nestas estão obviamente as Optimus, estão as Vodafones, estão as Onis (...) aí não é tão fácil porque as próprias administrações das empresas e os recursos humanos não têm tanta abertura e pensam que os sindicatos têm que ficar da parte de fora, nem é do edifício, é da parte de fora da área residencial onde o edifício está instalado"*. Um outro membro do SINDETELCO relativamente à representatividade sindical da sua organização considera o seguinte: *"neste sector, posso dizer que o nosso sindicato é o mais representativo. Nós estamos muito bem implantados nesta parte da nova economia, que tem trabalhadores jovens, alguns com qualificações universitárias"*. No mesmo sentido, o secretário-geral do sindicato não concorda com o facto de a precariedade laboral poder afectar a sindicalização dos trabalhadores mais jovens: *"No meu sindicato pelo menos uns 60% das pessoas têm menos de 35 anos"*. Daí que considere que o problema da renovação dos dirigentes sindicais não esteja nos jovens nem nas gerações mais velhas, mas precisamente entre os indivíduos que possuem entre 35 e 55 anos. No entanto, considera que as gerações mais novas não estão disponíveis para desempenhar a actividade sindical a tempo inteiro e isto também levanta problemas ao sindicalismo: *"...qual é a solução? É dirigentes eleitos a tempo inteiro e que lhes criem as condições para eles poderem exercer as suas actividades. Se chamam a*

*isto profissionalismo? Olha, serve! Isso serve!*". Além disso, pensa também que *"...não há dúvida nenhuma que em muitos sectores o facto de se ser dirigente sindical é sinónimo de se ser prejudicado na sua vida profissional"*.

Um dos membros do SINDETELCO admite que não é fácil mobilizar os trabalhadores para participar activamente na esfera sindical: *"...actualmente é difícil os sindicatos terem essa participação, mas ela existe (...) se o sindicato lá estiver e quiser mobilizar esses trabalhadores consegue-o e os trabalhadores sabem que têm sempre o sindicato ou têm sempre alguém que vai ao seu encontro e que lhes poderá dar algumas respostas ou algumas informações (...) agora, que não é fácil, não é."* Por outro lado, não é considerado que os trabalhadores sujeitos à precariedade laboral participem menos: *"Como é que esses trabalhadores reagem aos sindicatos? Reagem da mesma maneira que os outros, apesar de a sua situação não ter o mesmo vínculo contratual e de estarem numa situação de maior fragilidade, porque qualquer possibilidade de alguma colagem ao sindicato, naqueles empregadores cria logo ali um problema e então poderia criar problemas à própria continuidade dos trabalhadores nesse sector, que não é o caso."* A circulação da informação no sindicato é realizada através do *site*, do boletim, da *intranet*, em algumas empresas, e das deslocações permanentes aos locais de trabalho.

Relativamente à possível existência de um controlo exercido pelos partidos políticos e replicando as críticas do membro do SICOMP, o secretário-geral do SINDETELCO respondeu o seguinte: *"...sou da comissão executiva da UGT e a nível internacional da UNI<sup>94</sup> e com tudo isto não deixamos de ser independentes! É porque, às vezes, há conceitos que pensam que pelo facto de estarmos sindicalizados e os nossos sindicatos estarem em centrais sindicais que já não somos independentes (...) foca sempre a questão da independência, centrais e..., como se não estivesse numa, que é uma coisa que eu acho de facto interessante"*. Ainda em resposta às críticas endereçadas pelo SICOMP, outro representante do SINDETELCO admite que até uma determinada época, devido ao contexto político nacional, pudesse ter existido uma tentativa de intromissão dos partidos políticos: *"...até aquela altura, em 1989, pode haver alguma interferência da parte política,*

*mas eu não vejo, a partir dessa data nas decisões que o sindicato toma tenham alguma coisa a ver com alguma orientação do PSD ou do PS no sentido de assinar ou de influenciar isto ou aquilo". Este actor duvida ainda da eficácia dos sindicatos independentes: "...eu não perfilho da mesma opinião das questões dos sindicatos independentes. Portanto, não sou muito apologista... para os sindicatos independentes (...) percebo que, em determinados países, poderá existir, nomeadamente aqui em Portugal, essa dita 3ª tendência. Mas acho que, neste momento, para a nossa sociedade, a CGTP e a UGT conseguem responder perfeitamente às necessidades e às preocupações dos trabalhadores".*

No plano internacional, o SINDETELCO, a nível sectorial, pertence à UNI e ao nível da UGT está filado na CES e na CSI<sup>95</sup>. O secretário-geral irá também participar no próximo Fórum Social Mundial que se realizará, no Brasil, no próximo ano. Foi também mencionado que a pertença às instâncias sindicais internacionais tem sido bastante útil: "A UNI, recentemente, através da sua influência e da sua força junto da UE criou condições para que a UE criasse directivas, nomeadamente 3: uma que tinha a ver com o trabalho temporário; uma outra que diz respeito ao trabalho a termo certo; e uma outra que tem a ver com a lei da maternidade e da paternidade. Cada país é obrigado a transcrever estas directivas. E, portanto, se não fosse esta intervenção da UNI junto destas instâncias nós também poderíamos estar aqui a ter alguns problemas". Além disso, foi também sublinhado "...que devido à internacionalização do movimento sindical, na nossa internacional temos um projecto na Índia onde, neste momento, já sindicalizámos mais de um milhão de jovens dos call centers e o objectivo é até 2010 sindicalizar 2 milhões".

---

<sup>94</sup> Union Network International.

<sup>95</sup> Confederação Sindical Internacional.

### 3. Representações sindicais face aos processos de deslocalização

O impacto dos processos de deslocalização nos sectores automóvel, do têxtil e do vestuário conduziu a que este tema merecesse uma atenção especial no decorrer das sessões da intervenção sociológica. Do conjunto das sessões realizadas observa-se que é um tema que preocupa não só os militantes dos sectores industriais mais expostos às deslocalizações, mas também os militantes dos restantes sectores e os peritos presentes na sessão dedicada à discussão do Código do Trabalho.

O dirigente da FESETE lamentou o facto de o sector têxtil português estar a concorrer internacionalmente com países que não cumprem as normas internacionais estabelecidas pela OIT: *“nós temos uma componente de 30% nos salários no custo do vestuário, mas a China tem 1%. Os chineses têm apoios do Estado, não ligam importância ao problema ambiental, não têm férias (...) ainda por cima em termos económicos há o seguinte problema: agora com a questão das regras da OMC<sup>96</sup> esses países entram no nosso país praticamente sem pagar impostos e nós para entrarmos lá temos que pagar 60 ou 70% de impostos. Há portanto uma reciprocidade que não é sã e não é leal. Assim não é possível. Não se trata apenas da parte salarial, mas também do problema das exportações para esse país!”*

O dirigente da FESETE associa os fenómenos de desemprego massivo que assolam o sector a nível nacional à liberalização do mercado mundial do têxtil e do vestuário e aos consequentes processos de deslocalização das unidades de produção: *“O nosso observatório sobre o emprego na FESETE conclui que, nos últimos 10 anos, nós perdemos 100.000 postos de trabalho. Isto é uma coisa de grande envergadura! E esta perda de postos de trabalho tem a ver com o período de transição das quotas. A OMC acabou as quotas a partir deste ano e o sector teve que se modernizar para poder se adaptar em termos do mercado, em termos da globalização. Mesmo assim perdemos 100.000 postos de trabalho com os investimentos que foram feitos”*.



Para enfrentar os problemas causados pela crescente concorrência internacional e pelas deslocalizações a FESETE negociou um novo contrato colectivo de trabalho com a ATP<sup>97</sup> e com a ANIVEC-APIV. Este novo acordo na negociação colectiva vai no sentido de proporcionar às empresas uma maior flexibilidade nas formas de organização da produção e do trabalho para que possam responder de forma mais eficaz às necessidades dos mercados internacionais.

A propósito deste acordo nomeado pelas associações patronais de *"acordo histórico"* e das fragilidades sentidas tanto pelos empresários como pelos trabalhadores face aos desafios da globalização, a representante da ANIVEC-APIV afirmou o seguinte: *"...esta dicotomia associações de empregadores-sindicatos, no nosso sector esgotou-se, nós realmente, neste momento, não estamos a representar interesses contrários. Nós estamos aqui numa perspectiva de cooperação na criação e na manutenção do emprego, estamos todos no mesmo barco"*.

O dirigente da FESETE não se mostrou muito favorável a esta afirmação da representante patronal *"de que estamos todos no mesmo barco"* mas reconheceu que as mudanças levadas a cabo ao nível da negociação colectiva são inevitáveis para que os trabalhadores não percam os seus postos de trabalho: *"nós conseguimos negociar contratos globais em 2006 e demos alguns instrumentos aos empresários! Para quê? Para conseguir mais competitividade a nível dos nossos produtos e para manter o emprego. Aliás, o Governo agora costuma dar o exemplo do sector têxtil..., é até uma imagem nossa extremamente negativa, dizendo que as propostas do Código estão um bocado equivalentes ao que a têxtil negociou"*.

No que diz respeito ao sector automóvel, os exemplos dos processos de deslocalização ocorridos em Portugal mencionados durante as sessões da intervenção sociológica foram sobretudo os da Opel e da *General Motors*. Como exemplo de prevenção dos fenómenos de deslocalização e de modelo a seguir por outras empresas multinacionais discutiu-se intensivamente o acordo celebrado entre a administração da Autoeuropa e a Comissão de Trabalhadores.

---

<sup>96</sup> Organização Mundial do Comércio.

<sup>97</sup> Associação dos Têxteis de Portugal.

Os acordos laborais da empresa Autoeuropa (acordos win-win ou de soma não nula) têm sido considerados inovadores no contexto da negociação colectiva. A perda de direitos dos trabalhadores para garantir a competitividade da fábrica e impedir despedimentos constitui a base destes acordos. A resposta encontrada foi a de preservar os postos de trabalho, manter a exigência dos aumentos salariais e procurar pontos comuns que, embora contendo cedências, possibilitassem uma 'solução' menos desfavorável para os trabalhadores. O exemplo da Autoeuropa é muitas vezes apresentado como exemplo do modelo de flexigurança em Portugal em que, por um lado, há maior flexibilidade e, por outro, é garantida segurança aos trabalhadores, nomeadamente na manutenção dos empregos.

A propósito do tema das deslocalizações em geral e do acordo celebrado na Autoeuropa, o representante da Comissão de Trabalhadores desta empresa referiu o seguinte: "...a questão da deslocalização é, hoje em dia, ou se previne ou não se evita! Depois o que se entra é num campeonato de ver qual é a associação sindical que mais indemnizações consegue para os seus associados. Eu penso que não é por aí que vamos lá, não é esse campeonato que eu quero jogar nem os trabalhadores da Autoeuropa têm jogado, e nem foi esse o campeonato que jogaram em 2003, foi o campeonato da prevenção. O acordo que nós fizemos, que foi muito criticado na altura por algumas fracções sindicais outras nem tanto, hoje parece que toda a gente o apoia, já permitiu que entre 2003 e 2008 os trabalhadores da Autoeuropa ficassem 127 dias em casa recebendo o salário por completo e adquirindo apenas o direito a 105".

O dirigente do SINDEL compara o caso da Opel ao da Autoeuropa analisando quer os motivos que poderão ter conduzido à deslocalização da primeira, quer prevenido a deslocalização da Autoeuropa: "...por acaso gostava de ter aqui não apenas representantes da Autoeuropa, mas gostava de ter os da Opel, gostava de ter da BMW, gostava de ter da Toyota, gostava de ter uma quantidade de empresas. E por que é que não os temos? Porque as empresas não encontram no país a competitividade necessária para progredirem (...) ora se na Autoeuropa há diálogo social permanente por que é que não há noutras empresas? Como é que se ganhou a Autoeuropa? Porque foram ao fundo da questão, foram analisar os custos,

*foram analisar onde é que podiam ser competitivos e trabalharam em função disso, encontraram inclusivamente interlocutores”.*

O representante da FIEQUIMETAL falou sobretudo no caso da Opel: “A Opel foi deslocalizada e nós tínhamos feito um acordo de viabilização da Opel que assegurava a permanência da empresa em Portugal até 2009. O que é certo e sabido é que a administração rompeu aquele acordo. Foi penalizada agora em tribunal por isso, mas aos trabalhadores de pouco serve, ficaram de facto sem emprego. Nós fizemos cedências para que isto não acontecesse. E esta ideia de que quanto mais cedências os trabalhadores portugueses fizerem mais se torna atractivo o mercado português para as empresas estrangeiras, esta é uma falsa questão! Nós estamos todos aqui a nivelar por baixo e é de direitos humanos que estamos a falar”.

#### **4. Precariedade laboral e desemprego – Práticas e políticas sindicais**

Processos como a globalização, a difusão das tecnologias de informação e de comunicação e a intensificação da concorrência provocaram importantes e significativas mudanças no mercado laboral. Assistimos a uma tendência crescente para a flexibilização dos mercados, onde se desenvolvem novas formas de organização empresarial e de organização do trabalho, que assentam na externalização dos serviços e numa pluralidade de formas de emprego que escapam à regra contratual do contrato de trabalho a tempo indeterminado, relacionada com a procura de flexibilização quantitativa e com a redução de custos.

O trabalho deixa de ser concebido como propiciador de relações de produção duradouras, estáveis e vinculativas e como o garante dos direitos sociais e do acesso à cidadania e passa a ser perspectivado como um factor de instabilidade e de permanente degradação das condições de vida dos cidadãos.

As novas formas de emprego, tendencialmente instáveis e precarizantes, frequentemente mal pagas, com horários instáveis, fracas condições de trabalho, reduzidas perspectivas de evolução profissional e pouca formação, que segmentaram e individualizaram as relações laborais e enfraqueceram os laços de

solidariedade entre os trabalhadores, comportam também um elevado risco de o trabalhador vir a engrossar, a curto prazo a fileira dos desempregados.

O aumento do trabalho temporário, dos vínculos contratuais precários, do trabalho a tempo parcial, do “falso trabalhador independente”, da subcontratação e a diminuição da protecção social dos trabalhadores são alguns dos exemplos dos efeitos do novo modelo económico-social, decorrente da globalização.

A expansão da precariedade tem vindo a afectar a generalidade dos sectores de actividade, inclusivamente sectores tradicionalmente considerados como estáveis do ponto de vista das relações de trabalho, ou seja, sectores industriais fortes onde prosperaram os empregos assalariados, de que são exemplo o sector automóvel e o sector têxtil.

Paralelamente à precarização das relações laborais, aumenta também o desemprego. Segundo os dados recentes do INE, a taxa de desemprego em Portugal situa-se nos 7,7% (dados referentes ao 3.º trimestre de 2008), sendo que esse valor era de 4,7% em 1991.

Perante este cenário, as organizações sindicais vêem-se confrontadas com dificuldades em mobilizar os trabalhadores, sobretudo no caso dos trabalhadores precários e dos desempregados, que se manifesta concretamente na diminuição do número de sindicalizados.

Com o objectivo de estudar o desenvolvimento e o impacto das formas flexíveis de emprego e do desemprego nos actores envolvidos nas relações de trabalho e de aprofundar o conhecimento das estratégias de actuação e de interacção desenvolvidas pelas associações sindicais, foi realizada uma sessão da intervenção sociológica dedicada exclusivamente a este tema. Nela estiveram presentes militantes sindicais dos vários sectores em estudo, trabalhadores precários e desempregados, gestores de empresas e grupos de trabalho e de denúncia contra a precariedade laboral (FERVE e Precários Inflexíveis).

Dos discursos dos vários intervenientes podemos concluir que a precariedade laboral constitui uma problemática socioeconómica de crescente pertinência, não só pela contínua expansão desse fenómeno, em praticamente todos os sectores de actividade económica, mas sobretudo pelas repercussões sociais que provoca nas sociedades contemporâneas e, em especial, na sociedade portuguesa.

Os trabalhadores precários confirmam a crescente instabilidade que se verifica no mercado de trabalho, onde proliferam formas de emprego instáveis, inseguras e transitórias, contrastantes com o tipo de emprego caracterizador do período taylorista e fordista baseado na estabilidade, permanência e na segurança do emprego. *"Trabalho na Autoeuropa já há 15 anos e já passei por 5 empresas. Aquele posto de trabalho é posto a concurso de 3 em 3 anos, daí que eu acho que aquilo é uma precariedade, pois a empresa que ganha aquilo no final dos 3 anos fica com quem quiser e ao preço que quer. (...) Nas três primeiras empresas eu que estive fui sempre efectivo. Mas não deixava de ser precário, porque ao fim de 3 anos eu podia ficar como não podia... como muitos colegas meus que ficaram pelo caminho."*

É referido por esses trabalhadores a constante angústia e incerteza em relação ao futuro, enfatizando-se a imprevisibilidade nos termos da duração de trabalho. *"O meu contrato é um contrato temporário, porque eu trabalho para uma empresa de outsourcing, que por sua vez faz prestação de serviços para a PT Contact, que por sua vez presta prestação de serviços à PT Comunicações (PT C). O que eu acho é que a maioria das pessoas sente muita angústia e muita incerteza em relação ao futuro, porque nós nunca sabemos quando é que vamos ficar de um momento para o outro ou sem trabalho ou com outras condições.*

*"Estou numa situação em que não sou efectivo. (...) O contrato prende-se com a duração do posto de trabalho. Devo dizer que neste momento já passaram os três anos do concurso e está-se à espera de saber qual é a empresa que ganha."*

Podem também representar situações de frustração e de desmotivação em resultado de uma actividade não desejada ou não conseguida. *"Acho que tudo isto cria uma grande angústia e pode, eventualmente, criar desmotivação."*

Na maioria dos casos, essas formas de emprego são impostas contra a vontade do trabalhador, que por ausência de alternativa positiva o empurram para uma mobilidade profissional forçada (Rebelo, 2004). *"Antes da PT C trabalhei na TV Cabo. Trabalhei com contratos automaticamente renovados e quando cheguei ao fim dos 3 anos, em que ia passar a efectiva, apresentaram-me uma carta de rescisão e passados 3 dias deram-me uma carta de renovação, uma adenda ao contrato que tinha, com a mesma empresa e eu aceitei. (...) E a perspectiva que nos dão é: ou aceitamos ou vimos embora."*

São também apontadas as diferenças em termos salariais e de direitos laborais por comparação com os trabalhadores efectivos, uma vez que o trabalho precário é caracterizado pelos baixos salários e pelos baixos benefícios sociais (falta de estabilidade no emprego, fraca segurança perante o emprego e contribuições incompletas para efeitos de reformas) (Rebelo, 2004). *"Depois também trás uma grande diferença salarial e em termos de direitos laborais também. Nós não temos o que têm os trabalhadores efectivos e a distância é enorme e nem tem comparação."*

Os trabalhadores precários sentem-se muitas vezes como trabalhadores de "segunda classe", sem sentimento de pertença à organização. *"Existe uma grande maioria de contratados a prazo que não se sentem como fazendo parte da empresa, porque existe um grande distanciamento entre a empresa e estes trabalhadores."* No conjunto dos sectores analisados, o crescimento da precariedade laboral e de formas de trabalho atípicas estão também associadas a uma diminuição na taxa de sindicalização dos trabalhadores (principalmente nos mais jovens). Em relação à questão da diminuição da taxa de sindicalização, foi referido pela trabalhadora precária do sector *que "cada vez mais as pessoas funcionam em termos individuais. Em termos de trabalho, as pessoas individualizam-se cada vez mais e pensam cada vez mais em si, em vez de ter uma consciência colectiva."* E isso acontece, na sua opinião, porque *"tudo está cada vez mais difícil e a juventude não tem tanto essa consciência porque é mais o tentar sobreviver."* A participação dos trabalhadores nas empresas tende, portanto, a ser feita fora do quadro sindical e a inscrever-se no processo de crescente individualização das relações de trabalho (Kóvacs, 2005).

Analisando os discursos dos militantes sindicais por sector de actividade, e começando pelo sector automóvel, importa sublinhar que se trata de um sector com forte incidência de precariedade laboral, sobretudo no conjunto das empresas que trabalham no parque Autoeuropa. De acordo com o representante da FIEQUIMETAL, *"mais de metade dos trabalhadores [do parque Autoeuropa] estarão em situação precária, (...) com vínculos precários!"* No seu conjunto, estes vínculos referem-se a contratos a prazo ou a termo, a trabalho temporário, a recibos verdes (que nós últimos anos têm vindo a assumir uma maior expressão) e a prestações de serviços. *"Há prestações de serviços que nunca são permanentes, pois de três em três anos ou de quatro em quatro anos pode mudar."* Noutras empresas do sector, sobretudo onde se processam as grandes reparações, também existe o trabalho à hora.

Outro militante desta organização confirmou a prática de salários mais baixos no caso dos trabalhadores com contratos precários, situando-se os valores em cerca de 25% abaixo dos salários dos trabalhadores efectivos. *"Trata-se, na maioria dos casos, de situações de trabalho permanentes, com remunerações e condições de trabalho bastante inferiores às dos trabalhadores permanentes"*. Por outro lado, admitiu que os *"trabalhadores precários não têm acesso à formação profissional"* e que não evoluem em termos da sua qualificação profissional. Face ao aumento da precariedade laboral neste sector, um dos interlocutores desta federação referiu que *"se instalou a ideia de que é natural e é legal estar a contrato a prazo"*, quer por parte das entidades patronais, quer por parte dos trabalhadores. A sua concepção vai no sentido oposto, uma vez que admite que *"todos os trabalhadores devem ter um contrato permanente e que só deverá haver contratos a termo ou temporários quando o trabalho não é permanente."* Refere ainda que no conjunto do parque Autoeuropa *"quando é admitido um trabalhador é sempre com um contrato temporário, durante o primeiro ano e que ao fim desse ano de trabalho temporário passa a contrato a prazo durante mais três anos"*. Não deixa de sublinhar que *"há casos em que [os trabalhadores ao fim dos três anos] vão embora e depois voltam outra vez com um contrato de trabalho temporário"*. E conclui afirmando que há pessoas nessa situação durante vários anos (6, 7 anos), o que, na sua opinião, é ilegal.

Na concepção de Rebelo (2004) estamos perante formas de trabalho que vão para além dos limites da legalidade, ou seja, perante a precariedade ilegal, que se traduz, por exemplo, na contratação de trabalhadores a termo para desempenhar funções de trabalho sem termo, na contratação de "falsos trabalhadores independentes" (recibos verdes) e nas diversas formas de contratação ligadas ao trabalho clandestino.

Em termos das práticas e das políticas desenvolvidas pelas estruturas sindicais no sentido de combater a precariedade laboral, destacamos o trabalho de denúncia e de reivindicação (neste caso através dos cadernos reivindicativos) que a FIEQUIMETAL vai desenvolvendo, na pessoa dos delegados e dirigentes sindicais que estão no terreno e que acompanham os trabalhadores nos próprios locais de trabalho.

Os interlocutores desta organização referem que esse trabalho é dificultado no caso dos trabalhadores "a recibos verdes", onde há uma menor intervenção, dado o maior afastamento destes trabalhadores em relação ao sindicato, embora esta tendência se esteja gradualmente a inverter, com a sindicalização deste tipo de trabalhador. *"Nos contratos a prazo os trabalhadores estão mais disponíveis para defender os seus direitos, no trabalho temporário há menos disponibilidade"*. Destacam que uma das prioridades da sua acção passa por encontrar formas de negociação para que os trabalhadores temporários possam passar a ter um contrato de trabalho efectivo.

O trabalhador precário do sector automóvel presente na intervenção sociológica, apesar da sua situação, é sindicalizado e reconhece o importante papel de apoio do sindicato na defesa dos direitos e dos interesses dos trabalhadores. *"O sindicato tem dado uma boa ajuda. (...) Tem havido momentos difíceis, nomeadamente aquele em que nós ficámos na rua, e foi com a coordenação do sindicato e com o apoio do sindicato que nós conseguimos não só defender a reentrada, como depois garantir e retomar os direitos e as regalias que tínhamos."* No caso do SINDEL, de acordo com o interlocutor presente na sessão da intervenção sociológica, *"uma das dificuldades é encontrar uma melhor comunicação, mais efectiva e mais atempada com as pessoas que trabalham no sector, com os*



*delegados sindicais” e isso acontece porque, na sua opinião, os trabalhadores são mais pressionados pelas entidades patronais e também pela própria situação de dificuldade financeira, o que faz com que tenham “muito mais dificuldade de se aproximar e de colaborar com os sindicatos”.*

Para combater esta dificuldade o SINDEL desenvolve acções de formação e promove debates e encontros de reflexão, com o objectivo de alertar os trabalhadores para as situações de precariedade que possam existir nos locais de trabalho, de modo a que as possam divulgar e possibilitar uma intervenção atempada por parte dos sindicatos. Refere que *“muitas vezes, uma das nossas dificuldades é detectar a tempo as precariedades”* e que *“a capacidade representativa, de negociação e de intervenção do sindicato é tanto melhor quanto mais profissões, trabalhadores e situações de trabalho estiverem representados.”*

No que diz respeito ao sector têxtil e do vestuário, nas últimas décadas, a abertura à concorrência e a progressiva liberalização do mercado mundial dos têxteis e do vestuário provocaram inúmeras mudanças na estrutura e organização deste sector em Portugal. Um dos seus efeitos mais notórios foi a diminuição do número de empresas e de postos de trabalho, decorrentes das deslocalizações e encerramentos de empresas, com o aumento generalizado do desemprego neste sector. De acordo com o interlocutor da FESETE *“o nosso observatório sobre o emprego concluiu que nos últimos 10 anos perdemos 100.000 postos de trabalho.”* Essa redução também se ficou a dever à modernização tecnológica.

Refere que *“para além da perda de postos de trabalho há também a perda dos direitos dos trabalhadores, porque [cerca de] 90% dos trabalhadores [que foram afectados com os encerramentos das empresas] não receberam nada!”*

É reconhecida a impotência e a dificuldade com que as associações sindicais se deparam na defesa dos interesses dos trabalhadores perante as situações de deslocalização e de encerramento das empresas. Admitem que não têm qualquer forma de impedir que a empresa se deslocalize, sendo que a única forma de defesa dos trabalhadores é a negociação das indemnizações a que têm direito, ou nos casos de falência das empresas a negociação dos fundos de garantia salarial.

No entanto, apesar das dificuldades, o dirigente assume que não deixam de estar junto dos trabalhadores e de procurar defender da melhor forma os seus direitos, numa postura de luta e de intervenção. *"Na esmagadora maioria das empresas os sindicatos estiveram junto dos trabalhadores. A resistir, a lutar, a intervir. Não há nenhuma empresa que feche em que não esteja lá o sindicato, a lutar e a dar o ânimo aos trabalhadores e a não abandonar os trabalhadores."* Refere o exemplo apresentado na sessão da intervenção sociológica, *"em que as pessoas não estavam sindicalizadas, mas o sindicato foi lá, apoiou e os trabalhadores estão a ter os resultados dessa nossa intervenção."* Para corroborar esta concepção, deixamos o testemunho de uma desempregada do sector têxtil, que esteve presente na sessão da intervenção sociológica: *"Actualmente estou desempregada. Trabalhei numa fábrica de confecções. As condições que tínhamos não eram nenhuma. O ordenado era baixo mas ia havendo sempre trabalho, aliás sempre com pressa. Viemos a descobrir que [não eram feitos] os descontos para a Segurança Social. [A situação] foi ficando cada vez pior, até que [deixámos de receber, mas mesmo assim] continuámos sempre a trabalhar. Pedimos ajuda ao sindicato, [mesmo não sendo sindicalizadas] e não nos viraram as costas. [Com o apoio do sindicato conseguimos receber] o Fundo de Garantia Salarial. (...) Basicamente foram eles que nos valeram."*

O sector têxtil caracteriza-se por uma certa estabilidade no emprego, por comparação aos restantes sectores de actividade em análise, na medida em que a maior parte dos trabalhadores têm contratos sem termo. O militante da FESETE afirmou que *"o sector tem um quadro consolidado com mais de 80% dos trabalhadores com vínculo efectivo. Posso-vos dizer que em termos de sector nós temos entre 17 e 18% de contratos a prazo"*, com todos os direitos contratuais idênticos aos dos contratos sem termo. *"Não há nenhum contrato a prazo que possa ter menos do que o salário do contrato, que possa ter menos férias, menos subsídio de férias, menos subsídio de Natal, menos idas ao médico, ou seja, menos direitos e regalias."*

Apesar de tudo, há a consciência de que existe algum trabalho precário que não se pode quantificar, sobretudo pessoas que trabalham em casa informalmente

para determinadas empresas, porque se trata de realidades escondidas e difíceis de descortinar ao nível da economia informal e ilegal.

Em termos da actuação dos sindicatos, tendo em conta as dificuldades sentidas, despoletadas com a globalização dos mercados, e face às especificidades próprias do sector, foram negociadas entre os sindicatos e as associações patronais novas condições para a contratação a termo. Foi acordado entre as partes que *"no sector não poderá haver mais de 20% de pessoas com contratos de trabalho a prazo, incluindo aluguer de mão-de-obra"*.

Essa é considerada uma percentagem razoável, tendo em conta que se trata de um sector de actividade que tem picos de actividade e que por vezes trabalha com séries muito curtas e com entregas rápidas. Para além de que se trata de um sector caracterizado por uma força de trabalho muito feminina (cerca de 73% do total dos trabalhadores são mulheres, com uma percentagem ainda mais elevada se considerarmos o subsector do vestuário), com as consequências que advêm das licenças de maternidade e de assistência a filhos menores.

Assume que antes *"era uma selva muito grande (...) de contratos a um mês, quinze dias, dois meses, três meses, quatro meses"* e que a regulamentação negociada com as associações patronais veio delimitar o mínimo de seis meses para a realização de qualquer contrato a termo. Na sua opinião, *"isto também dá a possibilidade de o movimento sindical aparecer de forma positiva na negociação no sentido de defender os interesses dos trabalhadores."*

Refere que foi negociado, em 2006, um novo contrato colectivo de trabalho para o sector, entre as associações sindicais e patronais, onde se tentaram adaptar as mudanças introduzidas pelo Código de Trabalho.

No que diz respeito à sindicalização, as situações de deslocalização afectaram bastante a taxa de sindicalização do sector, porque muitas empresas que fecharam, algumas de grande dimensão, tinham muitos trabalhadores sindicalizados. Por outro lado, uma outra dificuldade revelada pelos sindicatos é a da sindicalização dos mais jovens, onde se manifesta uma maior incidência de

trabalho temporário e uma maior rotatividade, dada a política de baixos salários, menos no caso dos jovens mais qualificados.

No entanto, segundo o interlocutor da FESETE, *"a questão do sindicalismo não se mede só pelo número de sindicalizados, mede-se também pela influência que o sindicato tem junto dos trabalhadores."* Em relação a esta questão esclarece que a actuação da federação é abrangente a todos os trabalhadores do sector. Sublinha que não fazem reuniões nas empresas com os trabalhadores excluindo os trabalhadores não sindicalizados. *"As condições que nós negociamos são para todos os trabalhadores e inclusivamente pedimos portarias e regulamentos de extensão para todos os trabalhadores."* Daí que considere que a influência que têm é bastante significativa. *"A esmagadora maioria dos trabalhadores reconhecem no sindicato o seu defensor e há sempre um momento em que vão bater à porta do sindicato para o sindicato os poder ajudar."*

Defende que *"o sindicalismo da CGTP é um sindicalismo próximo dos trabalhadores: de eleição dos delegados sindicais nas empresas, de reuniões e de plenários com os trabalhadores. A CGTP desenvolve um sindicalismo de proximidade com os trabalhadores e intervém na sociedade com uma grande responsabilidade."*

Ainda no que diz respeito à intervenção desta federação, o seu dirigente salientou o estabelecimento de várias parcerias com um conjunto de entidades externas (universidades, centros de formação, entidades internacionais), no sentido de desenvolver projectos numa perspectiva *"de defesa do emprego, de defesa dos direitos dos trabalhadores, de responder aos problemas dos trabalhadores, de desenvolvimento do próprio sector)."*

Uma grande preocupação com o emprego no sector da hotelaria e da restauração é a forte incidência dos vínculos contratuais precários e temporários, neste último caso muito relacionados com a sazonalidade das actividades, tratando-se muitas vezes de emprego não declarado. No sector da Hotelaria, as situações de emprego precário assumem um peso superior à média nacional, estimando-se que quase metade dos trabalhadores deste sector esteja numa situação de emprego precário.

Segundo o dirigente da federação do sector, filiada na CGTP, a FESAHT<sup>98</sup>, é detectada a *"existência de muita contratação a termo certo e de contratação a termo incerto sem justificação."* Afirma também que *"o trabalho temporário tem aumentado substancialmente e de uma forma escandalosa, nomeadamente no sector da restauração colectiva (restauração das cantinas, dos refeitórios, as IPSS dentro dos próprios hospitais), com todas as consequências que isso tem, [quer para os trabalhadores e suas famílias, quer para o Estado, quer para a própria economia]."*

Este interlocutor divulgou os resultados de um estudo levado a cabo pela sua organização sobre a precariedade laboral no sector, em que *"em 424 empresas inquiridas, num universo de 37.000 trabalhadores (que foram contactados directamente ou obtivemos esta informação via estudo dos quadros de pessoal e dos balanços sociais), foram apurados 23.805 trabalhadores efectivos. A diferença é de cerca de 13.000, que corresponde a trabalhadores que estão na condição de contratos a termo certo ou incerto, alguns trabalhadores a "recibos verdes", a trabalhadores a tempo parcial, a trabalhadores temporários."* Refere ainda que na opinião da federação essa diferença peca por defeito.

O dirigente sindical sublinhou ainda que *"nalgumas regiões do país, como por exemplo no Algarve, a taxa de precariedade, tendo em conta estes pressupostos, ultrapassou os 50%, quer nos hotéis, quer nos restaurantes, quer nas cantinas."*

Para além da precariedade dos vínculos contratuais defende que a precariedade assume neste sector uma dimensão mais alargada, por exemplo, quando *"não se cumpre os dias de folga, quando não há formação profissional para os trabalhadores (e 28 empresas destas nunca deram formação profissional aos seus trabalhadores e são obrigados a dar), quando não se declara tudo aquilo que o trabalhador recebe (o que foi apurado acontecer em 82 empresas)."* Conclui afirmando que foi apurada a média de 31, 8% de taxa de precariedade deste conjunto de fenómenos no sector da hotelaria e restauração e das cantinas.

Este estudo também permitiu concluir que existe uma *"grande preferência do tecido empresarial em contratar trabalhadores não especializados em detrimento dos trabalhadores especializados: os empregados de mesa encartados, os cozinheiros, os pasteleiros"*, com forte incidência para o pagamento de baixos salários.

Face às características deste sector e tendo em conta a sazonalidade das actividades, esta estrutura sindical admite o recurso à contratação a prazo e temporária, mas neste caso justificada. *"Obviamente admitimos no nosso sector algum tipo de precariedade, (...) há determinados períodos em que os hotéis têm um acréscimo de clientes, obviamente que nessa altura tem que haver contratação a prazo. Mas, fora disso, tem que haver um quadro mínimo de trabalhadores, com contrato, com garantias de efectividade. E hoje a aposta, efectivamente, não é essa. A aposta é caminhar, cada vez mais, para o vínculo precário dos trabalhadores."*

No que diz respeito às estratégias de actuação desta organização, *"aquando da iniciação dos processos reivindicativos nós temos cláusulas de referência que juntamos às nossas propostas"*, de modo a criar regras que permitam sindicalmente combater o fenómeno da precariedade laboral e a *conseguir "a passagem para o quadro de efectivos permanentes dos trabalhadores com contratos a termo que estejam a exercer funções e a ocupar postos de trabalho de carácter permanente."*

O sector bancário sempre foi reputado como um sector caracterizado pela estabilidade do emprego e pela promoção a níveis superiores de qualificação e salariais. Em 2004, a forma mais comum de contratação no sector bancário era a dos vínculos duradouros, sendo que 94% dos trabalhadores do sector tinham um contrato sem termo.

No entanto, de acordo com os vários dirigentes das organizações sindicais presentes nas sessões da intervenção sociológica (SNQTB, SBSI e STEC), nos últimos anos também está a ser atingido pela precariedade do emprego e das

---

<sup>98</sup> A única a estar representada nas sessões da Intervenção Sociológica.

relações laborais. Embora, neste caso, não assuma a dimensão que assume em outros sectores de actividade considerados no nosso estudo.

A este nível, foram referidos os exemplos dos bancos estrangeiros a actuar em Portugal, que nas palavras do dirigente do SNQTB *"aditem as pessoas com um contrato a prazo e depois ao fim do ano renovam o contrato a prazo e, eventualmente, só ao fim de três anos é que as pessoas entram para os quadros do banco. E ao mesmo tempo que fazem isso, estão a publicar anúncios para admitir pessoas e admitem pessoas com contratos definitivos, até numa certa agressividade concorrencial no mercado de trabalho."* E isso acontece, sobretudo, no caso dos jovens que ainda estão no início da sua carreira. Há também os exemplos dos *call centers* de alguns bancos, cujo desenvolvimento está muito associado à externalização de serviços, sobretudo nas áreas não estratégicas, com o objectivo final da redução significativa dos custos. Nesses casos os trabalhadores estão numa situação de trabalho temporário e a "recibos verdes".

O STEC, o sindicato do grupo Caixa Geral de Depósitos, na pessoa do seu presidente, defende que *"num sector forte como a banca não faz sentido que exista contratação a termo"*, o que considera ser uma forma de precariedade laboral. Sublinha que se trata *"claramente de um aproveitamento das entidades patronais para pouparem dinheiro, principalmente no capítulo dos direitos"*, a partir daquilo que a lei permite fazer.

Este sindicato tem procurado que esses contratos a termo não ultrapassem os 3 anos, embora a lei, neste momento, permita estender esse prazo até ao limite de 6 anos (isto antes da revisão do Código do Trabalho). E reconhece que nesse domínio a empresa tem demonstrado alguma preocupação no sentido de não prolongar demasiado esse vínculo de precariedade. Para este dirigente, apesar de desempenharem as mesmas funções que os trabalhadores permanentes, estão numa situação desigual, não só em termos de vínculos e da estabilidade do emprego, mas também porque não tem acesso às mesmas regalias sociais, sendo que o exemplo mais gritante é o acesso ao crédito à habitação nas condições regulamentadas no Acordo de Empresa.

No caso dos trabalhadores de trabalho temporário (os tarefeiros), o sindicato tem *"feito um esforço no sentido de sensibilizar a empresa para a não utilização de trabalhadores em regime de trabalho temporário."* Refere que tem havido alguma redução, mas continua a ser praticada.

O interlocutor do SBSI considera que a *"realidade da precariedade laboral na banca é relativamente recente"*, mas existe a todos os níveis. *"Existe em termos de outsourcing, de "recibos verdes, de aproveitamento exagerado dos estágios (...), de contratos a termo certo, de recurso a trabalhos sazonais (campanhas de vendas de cartões), e, ultimamente, também o trabalho à peça."* Este último exemplo refere-se às conferências de crédito para habitação. Afirma que *"cada processo de crédito para habitação tem que ser conferido e quantos mais conferires, mais ganhas."* Por cada processo conferido esses trabalhadores auferem 1,56€, por cerca de meia hora de trabalho. Considera que isso é o ponto máximo da exploração e da escravatura. Em termos da actuação dos sindicatos face a estas realidades, no caso do STEC, *"a atitude, quer em relação aos precários, quer em relação ao trabalho temporário, quer em relação aos contratos a termo, é de apoio naquilo que pudermos, porque temos a noção de que o próprio futuro do sindicato e do sindicalismo [poderá estar em causa] se não conseguirmos acompanhar, intervir e apoiar este segmento de trabalhadores."*

O departamento jurídico do STEC está completamente ao dispor de todos os trabalhadores, incluindo os que estão em situação de precariedade laboral. *"Esse também é o nosso papel!"*

A principal luta desta organização sindical, neste momento, é tentar que os contratos a termo não ultrapassem o prazo máximo de dois anos.

No caso do SBSI, existem *"estruturas regionais e estruturas de empresa, que têm pessoas a tempo inteiro no sindicato, que apoiam nos locais de trabalho todos os trabalhadores bancários. (...) Tentamos reivindicar junto das administrações e das direcções dos recursos humanos as várias situações que vamos encontrando. Temos feito alguns debates e comunicados sobre a matéria da precariedade das relações laborais."*



Muito recentemente foi levada a cabo por este sindicato uma campanha de sindicalização dirigida essencialmente aos trabalhadores das empresas de *outsourcing*. Houve necessidade de alterar os estatutos do sindicato, que não permitiam que esses trabalhadores se associassem.

Este tipo de atitude é contraditória em relação às acusações que muitos autores fazem aos sindicatos de defenderem na sua acção sobretudo os "privilégios" dos trabalhadores que tradicionalmente representam, na sua maioria não precários e de raramente surgirem preocupados com as questões da precariedade laboral ao nível da negociação. (Kóvac, 2005)

Das acções anteriormente descritas decorre a ideia de que a força das associações representativas dos trabalhadores passa muito pela reconsideração das formas de filiação dos trabalhadores, que devem apelar também à filiação dos trabalhadores precários, que como vimos constitui um grupo de trabalhadores em crescimento (Rebelo, 2004). Esta concepção é extensível a todos os sectores de actividade económica.

No que concerne ao sector das telecomunicações, apesar de os dados estatísticos apontarem para uma redução dos postos de trabalho, na opinião das organizações sindicais presentes nas sessões da intervenção sociológica tem havido criação de emprego, mas através do aumento do trabalho temporário e precário (contratos a prazo, recibos verdes, subcontratação). Esta situação é particularmente visível no que diz respeito aos *call centers*, que recorrem aos serviços das empresas de trabalho temporário. Nas palavras do dirigente do SICOMP, *"a criação de novos postos de trabalho (...) é feita através de contratação atípica. Desprivilegia-se a contratação colectiva e recorre-se sistematicamente a contratos a termo ou a "recibos verdes", o que na sua opinião gera "insegurança, desemprego e precariedade laboral"*.

Para os vários interlocutores deste sector, de correntes sindicais distintas, é consensual a ideia de que com a liberalização do sector entraram no mercado novas empresas, que optam deliberadamente por situações de contratação atípica.

A crença das organizações sindicais é a de que nesta área de prestação de serviços cerca de 80% do trabalho prestado esteja sujeito a condições de precariedade. Na opinião dos dirigentes, o grupo mais afectado por esta crescente precariedade são os trabalhadores mais jovens que, em muitos casos, possuem habilitações escolares superiores. Estes trabalhadores contratados através das empresas de trabalho temporário, mesmo a desempenhar as mesmas funções profissionais, ganham menos do que os outros trabalhadores.

Foi referido pelo interlocutor do SICOMP que *"no sector a única empresa em que há, de facto, contratação colectiva é na PT Comunicações, fruto de um movimento sindical forte e de uma boa prática de relações laborais entre os sindicatos e a gestão da empresa"*. Com a modernização do sector e a liberalização do mercado o grupo PT tem vindo a subdividir-se em várias empresas e o resultado tem sido *"a transferência de trabalhadores oriundos da PT Comunicações para essas empresas através de contratos de cedência, que são negociados entre a gestão da empresa, a PT Comunicações, e os sindicatos."* No entanto, na perspectiva deste dirigente sindical, *"se essa situação não for alterada, vai criar também, futuramente, uma situação grave, uma vez que, a caminhar neste sentido, [apenas] uma parte dos trabalhadores, uma pequena minoria fica abrangida pelo acordo colectivo de trabalho."*

Do conjunto das intervenções conclui-se que existe um conjunto de empresas de grande dimensão que não realizam negociação colectiva com as associações sindicais e que, em geral, se regem apenas pelo Código de Trabalho e ainda empresas de *outsourcing*, onde se incluem as empresas de trabalho temporário, que fornecem a maior parte dos trabalhadores para os serviços de *call centers*. Algumas associações sindicais mencionaram o facto de estarem a propor e a tentar negociar um Contrato Colectivo de Trabalho com empresas de trabalho temporário para os trabalhadores dos *call centers* das telecomunicações.

Relativamente à actuação dos sindicatos face ao desemprego e aos trabalhadores precários, o militante do SICOMP refere que se trata de *"uma situação que tem que ser resolvida a nível global (...) através de medidas baseadas num acordo social efectivo entre os principais actores sociais. Isto é, o governo, as*

*confederações patronais, as centrais sindicais e confederações sindicais representativas dos vários sectores de ramos de actividade e tendo em conta a conjuntura internacional e a realidade da economia portuguesa.*” Neste contexto, sublinha a importância da credibilização do Conselho Económico e Social, que na sua perspectiva “está completamente desajustado da realidade actual”, dado que, na sua opinião, não é “*composto de acordo com a realidade sindical existente*”. Defende que “*a contratação colectiva é fundamental*” e deve ser privilegiada em detrimento do que são as actuais práticas das empresas do sector, e também dos restantes sectores em geral, que adjectiva de “*simplistas*”, baseadas na redução de custos relacionados com o trabalho, na redução de salários, na redução de benefícios sociais, no recurso à subcontratação, que no seu conjunto “*originam o aumento da precariedade laboral*”.

Na sua opinião, “*a situação tem que ser completamente invertida e tem que se optar por outra via que consiste na inovação, diversificando e adaptando os produtos às flutuações da procura, mediante processos de qualificação, de responsabilização e de adaptação dos trabalhadores como protagonistas indispensáveis*”, bem como através do desenvolvimento de boas práticas nas relações laborais, valorizando “*a contratação colectiva e o respeito pela liberdade sindical*”. Sublinha ainda que “*é preciso uma formação contínua e qualificada promovendo a produtividade. São necessárias políticas orientadas para o mercado de trabalho e que promovam a sustentabilidade económica das empresas. É preciso penalizar as empresas que não cumprem com as suas responsabilidades sociais. E é preciso, também, uma moralização e aperfeiçoamento dos sistemas de segurança social, de modo a que dê respostas positivas à situação dos desempregados.*”

De acordo com a intervenção do responsável pelas relações colectivas pela PT Comunicações e da TMN, as implicações negativas da globalização e da precariedade da actividade laboral poderão ser ultrapassadas através da “*co-responsabilização entre o trabalhador e a entidade empregadora, naquilo que é a promoção da formação pessoal e naquilo que é a valorização da sua empregabilidade.*” Este interlocutor defende que os trabalhadores devem exigir às suas empresas formação e as empresas devem exigir às pessoas produtividade acrescida.

Sublinha que os sindicatos também assumem um papel preponderante no combate às dificuldades, mas considera que é necessária uma abertura por parte destes actores sociais às mudanças recentes do mercado de trabalho, considerando que devem adequar as suas estratégias ao novo contexto sócio-económico, sendo igualmente muito importante que na sua acção "*ultrapassem a lógica de mera concorrência entre si a nível de angariação de associados.*" É assim enfatizada a concepção de Rebelo (2004), de que a sociedade necessita de actores sindicais fortes para ajudarem a definir e, em consequência, organizar um novo enquadramento do conjunto de alterações verificadas recentemente nos sistemas produtivos, de forma a assegurar condições de trabalho para o futuro.

No que concerne à precariedade das relações laborais têm surgido associações ou grupos de cidadãos extremamente importantes que têm como preocupação e objectivo a procura de novos meios de acção colectiva, no sentido de contribuir para a construção de soluções no sentido de atenuar os efeitos da precariedade do emprego. A actividade de participação da cidadania em torno dos problemas quotidianos, como a precariedade laboral e o desemprego, constitui uma forma de política da vida quotidiana.

Um tema abordado na intervenção sociológica foi o da articulação da actuação dos sindicatos com a actuação deste tipo de associações ou grupos de cidadãos.

O FERVE e os Precários Inflexíveis constituem exemplos destes grupos de cidadãos recentemente criados.

No que diz respeito ao FERVE, este grupo, criado por duas pessoas, teve como objectivos iniciais os de, por um lado, tentar fazer com que as pessoas que trabalham a recibos verdes pudessem debater os problemas e as dificuldades profissionais que sentiam e tentar criar alguma consciência da realidade laboral dos recibos verdes junto dessas pessoas, e, por outro lado, começar a reflectir mais especificamente de recibos verdes e não de precariedade em geral. Na opinião da representante do grupo os trabalhadores "a recibos verdes" encontram-se numa situação mais desfavorável no mercado de trabalho por comparação ao

trabalhadores com contratos a prazo, dado que *"há toda uma quantidade de direitos e deveres, inclusivamente direitos e deveres que dizem respeito ao Estado Providência, que não estão inseridos na realidade laboral de quem trabalha "a recibos verdes"."*

Por outro lado, consideram *"que não existe um grande interesse por parte de quem já tem uma situação profissional regularizada em se consciencializar e em ter o espírito de solidariedade de ajudar estas pessoas".*

Foi criado um *blog*, que acabou por funcionar como uma plataforma, como um interface, para quem queira comunicar com o grupo e foi também criado um endereço de e-mail para ser possível interagir com as pessoas que deixam os seus testemunhos no *blog*. *"Isso permitiu-nos, de alguma forma, ir chegando às pessoas e ir alargando a nossa rede de contactos"*, porque apesar da crescente individualização das relações sociais e de trabalho, *"quando é necessário mobilizar as pessoas elas, de facto, são mobilizáveis."*

Em termos da relação do FERVE com os sindicatos, a interlocutora refere que os contactos dos sindicatos constam da base de dados do grupo e por isso recebem os e-mails que enviam, mas até hoje nunca tivemos qualquer tipo de resposta.

Na sua opinião, a realidade dos "recibos verdes" não constitui uma prioridade dos sindicatos, *"porque estes representam e defendem, com toda a naturalidade, os interesses dos seus associados, que, normalmente, são trabalhadores que já têm toda uma série de direitos de trabalho garantidos. Por isso há uma grande dificuldade de quem trabalha a "recibos verdes" em se rever na actuação dos sindicatos."*

Em relação a esta questão, mais importante do que tudo é a reflexão, com todos os actores sociais, incluindo os sindicatos, que nesse aspecto terão um papel primordial, sobre como se chegou a esta situação. *"Como é que se chegou a um cenário em que 1/5 da população portuguesa trabalha a Recibos Verdes?"*

Conclui afirmando que esta situação poderia ser invertida se as inspecções por parte do Ministério do Trabalho fossem mais actuaentes.

Os Precários Inflexíveis surgiram na sequência do primeiro *Mayday*, em Lisboa, no ano de 2007, decorrente de uma iniciativa internacional contra a precariedade.

À semelhança do FERVE, constituem um grupo de acção e de denúncia contra a precariedade. Também criaram um blog, que tem *"sido um instrumento importante de contacto com as pessoas, mas também de informação permanente, que tem melhorado ao longo deste ano."* A questão dos testemunhos das pessoas no *blog* é importante porque isso permite conhecer mais casos de precariedades diversas.

Para além disso, em termos da sua actuação organizaram debates e encontros de reflexão, com o objectivo de discutir as questões relacionadas com a precariedade de uma forma mais abrangente, onde se incluem os sindicatos. No que concerne à relação com os sindicatos, os Precários Inflexíveis têm algumas pessoas que são sindicalizadas. Consideram que essas realidades se cruzam e que a sua intervenção *"não é divergente com a acção dos sindicatos."* Inclusivamente, *"há pessoas que são sindicalizadas e que estão nos Precários Inflexíveis."* Estiveram presentes na última manifestação de trabalhadores, organizada pela CGTP, porque comungam da ideia de que *"é preciso, precisamente, ligar efectivos e precários, precários e ainda mais precários."*

Ao contrário da interlocutora do grupo Ferve, reconhece que nos últimos anos há uma maior preocupação e intervenção dos sindicatos em relação ao problema da precariedade laboral.

## **5. Considerações Finais**

Na discussão dos temas sobre a democracia, a participação e a representatividade demonstrou-se a diversidade de posições defendidas pelos militantes sindicais. No entanto, verificou-se a tomada de orientações consensuais face às dificuldades que as mudanças ocorridas nas formas de organização do

trabalho e do emprego – o processo de individualização das relações laborais, a par do aumento do trabalho precário e também das pressões das chefias, etc. –, podem criar nas dinâmicas de representação e participação sindicais.

Outro tema abordado foi o da internacionalização da acção sindical num contexto mundial globalizado. A maior parte dos militantes sindicais demonstrou alguma incerteza face à eficácia das acções empreendidas pelas organizações sindicais internacionais, embora não se oponha à pertença das suas associações a estas mesmas instituições. Estas dúvidas ficaram patentes, por exemplo, na discussão sobre as acções a desenvolver face aos problemas laborais provocados pelos processos de deslocalização, que afectam sobretudo os sectores têxtil e automóvel.

Decorrente da sessão da intervenção sociológica dedicada à precariedade da actividade laboral e da problematização das dinâmicas que esta introduz na acção sindical, surge a ideia consensual de que se torna importante uma abertura do movimento sindical às novas realidades sócio-económicas, assim como uma actuação conjunta dos diversos actores sociais na construção de respostas eficazes tendo em vista evitar a degradação da qualidade do emprego e das relações laborais e, conseqüentemente, travar a expansão deste fenómeno.

\* Investigador Principal do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

\*\* Assistente de Investigação do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa

\*\*\* Assistente de Investigação do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa

### **Bibliografia**

Almeida, P. P. (2001), *Banca e Bancários em Portugal: Diagnóstico e Mudança nas Relações de Trabalho*, Oeiras, Celta Editora.

Amaral, L. M. (1994), *A Estratégia para O Sector Têxtil e Vestuário e a Diversificação das Regiões Têxteis: O Caso do Vale do Ave*, Lisboa, Ministério da Indústria e Energia.

Cerdeira, M. C. (2004), *Dinâmicas de Transformação das Relações Laborais em Portugal*, DGERT-MAET, Lisboa.

Dornelas, A. (org.), (2006), *Livro Verde sobre as Relações Laborais*, DGEEP-MTSS, Lisboa.

Duarte, A. P. (1997), *Novas Perspectivas do Comércio Internacional. Análise de Algumas Contribuições Teóricas e da Problemática das Deslocalizações*, Dissertação de Mestrado, Coimbra, FEUC.

Estanque, E.; Ferreira, A. C. (2002), "Transformações no mundo laboral e novos desafios para o sindicalismo português", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 62, pp. 151-159.

INE (1994-2005), *Estatísticas das Empresas*.

INE (1994-2005), *Inquérito ao Emprego*.

Kovács, I. (Org.), (2005), *Flexibilidade de Emprego: Riscos e Oportunidades*. Oeiras: Celta.

Lima, M. P. e outros (2008), "Os quadros na banca portuguesa: processos de inovação, contextos de trabalho e enquadramento sindical", in Cabral, M.V. e outros (orgs.) *Itinerários – A Investigação nos 25 Anos do ICS*, Lisboa, ICS-UL.

Lima, M. P. e outros (2005), *Os Quadros na Banca Portuguesa: Diagnóstico Organizacional, Modelos de Liderança e Enquadramento Sindical*, Lisboa, ICS-UL.

Lima, M. P. e outros (1996), "A organização da indústria automóvel na península de Setúbal", *Análise Social*, n.º 139.

Lima, M. P., Oliveira, J. G., Oliveira, L., Cerdeira, M. C., Rosa, M. T. S. & Alves, P. (1992). *A Acção Sindical e o Desenvolvimento*. Lisboa: Ed. Salamandra.

Moniz, A. B. e outros (2007), "Processos de globalização das cadeias de valor na indústria do vestuário em Portugal: implicações nas estruturas de trabalho", *Actas do XI Encontro Nacional de SIOT*, Lisboa.

MTSS (1995-2005), *Quadros de Pessoal*.

Rebelo, G. (2004), *Flexibilidade e Precariedade no Trabalho – Análise e Diagnóstico*. Lisboa: Fundação para a Ciência e a Tecnologia/Dinâmia.

Silva, M. C. (2007), *Trabalho e Sindicalismo em Tempo de Globalização*, Lisboa, Círculo de Leitores.

Touraine, A. (1978), *La Voix et le Regard*, Paris, Seuil.



## 7. Qualidade e Satisfação em Serviços de Saúde: uma abordagem da avaliação do desempenho

Susana Nogueira \*

---

A actividade produtiva tornou-se hoje indissociável da prestação de serviços especializados baseada na relação de troca e co-produção entre servidor e destinatário. Este fenómeno de "servicialização" ou "terciarização" fez com que as características requeridas actualmente aos trabalhadores nas "sociedades de serviços" sejam bem diferentes das necessárias para a produção industrial do passado. Certos traços da personalidade, as capacidades relacionais e intelectuais integram o "modelo da competência", em que estratégias de gestão qualificante dos recursos humanos visam o desenvolvimento pessoal e profissional orientado para a flexibilização, integração social e cooperação em equipas.

Assiste-se, presentemente, tanto no sector privado como no público, a uma implementação de programas de reforma das estruturas produtivas, não só através da introdução das novas tecnologias e na adaptação ou reestruturação dos processos operativos, como na diversificação de produtos e serviços, ao mesmo tempo que se investe na formação dos recursos humanos e se implementam sistemas de avaliação do desempenho a vários níveis.

Sobre o efeito da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho e na satisfação dos profissionais dos serviços de saúde, apresentamos aqui resumidamente um trabalho de pesquisa que faz parte da nossa tese de mestrado sobre o tema. Assim, começaremos por situar a problemática da qualidade e do desempenho na área da prestação de serviços de saúde, procurando seguidamente abordar a qualidade e satisfação no ponto de vista sociológico como fundamentos teóricos para o trabalho de campo num estudo de caso destinado a medir o grau de satisfação dos trabalhadores de serviços de saúde com aspectos relativos à sua situação laboral e respectiva avaliação do desempenho.

## 1. Qualidade e Satisfação no Trabalho

Durante o século XX desenvolveram-se teorias e métodos de trabalho baseados na constatação de que a aposta na qualidade dos produtos permite economizar tempo, reduzir custos e contribuir para a satisfação do cliente e para o prestígio das marcas, melhorando o rendimento e a competitividade das empresas. Paralelamente, uma longa lista de autores, na esteira de Maslow e Hertzberg, estabeleceram que a produtividade de um trabalhador depende da motivação para a satisfação das suas necessidades, variando de acordo com a relação entre as suas expectativas e recompensas. Incontornáveis avanços na investigação em ciências sociais resultaram em maior atenção aos aspectos comportamentais, relacionais e comunicacionais, tanto no interior das empresas como nas trocas com a envolvente sócio-cultural.

A centralidade das referências simbólicas e dos valores culturais fez inflectir a abordagem da problemática da qualidade e da satisfação no trabalho para áreas multidisciplinares. O próprio conceito de qualidade deixou de se circunscrever aos aspectos gestionários e produtivos e tornou-se um *"conceito complexo e multifacetado que escapa a uma definição definitiva. A qualidade tem significados múltiplos e contraditórios que advêm de processos de comunicação intersubjectiva. Assim, a qualidade é mais um processo político, cultural e social do que um problema técnico e operacional."* (Kelemen, 2003:7).

A avaliação da qualidade no trabalho passou a ter de incluir várias perspectivas, uma vez que o conceito de qualidade comporta significados diferentes para diferentes entidades. Do ponto de vista dos empresários e dos responsáveis pelos serviços públicos, significa atingir a satisfação das necessidades explícitas ou implícitas do destinatário do produto/serviço. A adequação dos recursos disponíveis aos objectivos da organização e a sua gestão dentro de constrangimentos orçamentais e logísticos enquadram-se nas funções de administração e coordenação dos diferentes elos na cadeia de produção. A qualidade de uma única prestação de serviço é função do conjunto de prestações correspondendo a diferentes necessidades de entidades diversas. A cadeia de qualidade engloba os contributos dos vários fornecedores de produtos, equipamentos ou serviços subsidiários, dependendo a qualidade final de uma vasta rede integrada de fornecedores-

clientes, em que a responsabilidade por eventuais falhas é localizável numa estrutura hierárquica e numa rede de relações internas e externas à organização, as chamadas "linhas de responsabilidade e de responsabilização" (Martin; Handerson, 2004).

Só numa perspectiva pluridisciplinar é que se poderá abordar a relação triangular qualidade-satisfação-productividade. A produtividade é um indicador do desempenho económico de uma organização ou de uma comunidade, cuja variabilidade depende de múltiplos factores internos e externos às organizações (Putnam, 2000). Para os sociólogos, pode ser um "*indicador indirecto da variação do moral, ou do clima social de um trabalhador ou de uma secção da empresa*" (Freire, 2002:119). Inúmeras investigações e teorias estabeleceram a importância da motivação no trabalho para a melhoria dos resultados da actividade profissional, relacionando-a não só com a satisfação das necessidades de realização pessoal, como com os jogos de poder e o capital social (Crozier, 1971; Bourdieu, 1991).

As exigências do mercado levaram as empresas a competir pelo reconhecimento público aderindo a esquemas de certificação e acreditação da qualidade que impõem e fiscalizam o respeito por normas estandardizadas de acordo com leis e códigos de defesa do consumidor e do trabalhador. Além dos "rankings" organizados segundo a qualidade dos produtos/serviços ou o volume de negócios, passou-se também a premiar o investimento na inovação e desenvolvimento, e ainda a qualidade das condições de trabalho medida pelo nível de satisfação dos trabalhadores e dos clientes/ utentes. A adequação dos processos operativos às exigências de qualidade dos produtos e serviços, mantendo as empresas competitivas, levaram ao desenvolvimento de modelos de gestão subordinados a imperativos estratégicos de eficiência a todos os níveis.

A dinâmica da inovação tecnológica e da evolução da economia no sentido da terciarização criou novas situações de trabalho e novos tipos de emprego. Porém, a distinção entre bons e maus empregos baseia-se numa apreciação valorativa assente nos conceitos de bem-estar subjectivo, psicológico e social (Vala; Torres, 2006:148). Efectivamente, a satisfação individual com o emprego não reflecte apenas o trabalho concreto desempenhado em determinadas condições materiais e psicológicas, mas também o estatuto social que lhe é adstrito, as expectativas pessoais relativamente a uma carreira profissional e a apreciação do desempenho

feita pelas chefias, pelos colegas e por outros, e respectivas consequências. A comparação com a situação de outros trabalhadores no mesmo ambiente de trabalho ou similares, a capacidade negocial conferida pela experiência e prestígio individual ou por uma associação profissional ou organização sindical forte são também factores referenciais que pesam no grau de satisfação com a situação laboral.

Mills (2007) distingue entre a satisfação por possuir um emprego, a satisfação com o tipo de emprego conseguido e ainda a convicção de que se trata de um emprego adequado às características, habilitações e competências individuais, correspondendo à auto-imagem, ideais e expectativas do trabalhador e da sua envolvente social. A acomodação a uma situação laboral insatisfatória pode ser devida à dificuldade em mudar de emprego pela conjuntura de várias circunstâncias, tanto no mercado de trabalho como na vida particular. Vários factores conduzem a situações de stress, com consequências na saúde dos trabalhadores. Entre os mais conhecidos contam-se a indefinição de papéis e a falta de informação relativamente a funções e tarefas (Beehr, 1995), a falta de reconhecimento e de estímulo por parte de colegas e supervisores (Maslach et al., 1996), a subutilização das capacidades individuais por falta de variedade nas tarefas, e ainda tanto os pequenos conflitos diários como casos extremos de injustiça, abuso ou perseguição, que produzem efeitos que acabam por manifestar-se na forma de irritabilidade e frustração, pondo em risco a segurança, pois implicam vários tipos de acidentes, com os seus custos e incidência no desempenho económico global das organizações e das comunidades (Smith et al. 2000, *in* Fincham; Rhodes, 2005 :76).

Na apreciação subjectiva da qualidade do trabalho (seja relativamente ao estatuto socioprofissional, condições laborais ou outros aspectos) certos indicadores, como benefícios e compensações monetárias ou segurança e progressão nas carreiras profissionais, apresentam-se, à partida, com uma carga simbólica mais significativa do que outros, sendo utilizados na prática, consciente ou inconscientemente, como um peso aferidor de outros indicadores.

## **2. A Avaliação do Desempenho em Serviços de Saúde**

A problemática da qualidade e da satisfação no que concerne ao sector da saúde prende-se com as especificidades próprias das instituições de prestação de cuidados de saúde, com a sua variada natureza e dimensão, quer sejam públicas ou privadas. Em Portugal, encontramos diversas configurações institucionais com diferentes regimes jurídicos, vários graus de autonomia administrativa e diversos âmbitos de actuação (diagnóstico, terapêutica, assistência, prevenção). Também o grau de especialização varia consoante as valências clínicas e o tipo de cuidados prestados (urgentes, primários, continuados, domiciliários). Por outro lado, numa única instituição de saúde, mesmo de reduzidas dimensões e limitada área de actuação, encontramos uma grande variedade de departamentos e de agentes que se ocupam de tarefas diversificadas não-clínicas, como recepção, transporte, higiene, alimentação, manutenção de equipamentos, aquisição de materiais, gestão, etc. Em geral, o acto médico pressupõe a existência de uma equipa multidisciplinar com um elevado grau de especialização e todo um apoio logístico e administrativo que, se por um lado contribui para uma mais eficiente prestação de serviços clínicos, por outro lado é limitativo e gerador de tensões e conflitos entre as visões economicistas das directivas gestionárias sobre os recursos materiais e humanos disponíveis e os imperativos éticos e corporativos relativos à aplicação e actualização dos saberes e das práticas dos profissionais de medicina e enfermagem (Carapinheiro, 2006).

Não existe um sistema único que avalie todos os aspectos inerentes à prestação de serviços de saúde. Do acto de prestação de serviço faz parte um conjunto de componentes de natureza principalmente relacional e representacional, que, pela sua complexidade e imaterialidade torna difícil a sua medição e avaliação em termos de produção e de produtividade das organizações e dos profissionais. Ainda não se encontraram formas consensuais de avaliação dos efeitos a longo prazo dos serviços sociais, como a saúde ou educação, e da sua integração na avaliação do comportamento económico das comunidades e do clima sócio-afectivo das populações. Para Gadrey (2001), a utilização de critérios quantitativos para os cálculos dos ganhos de produtividade e da redução dos custos, numa avaliação realizada pelas chefias, em que o mérito dos subordinados na obtenção dos resultados é incentivado e premiado com recompensas monetárias ou honoríficas, é

uma avaliação falseada e desequilibrada que marginaliza a contribuição para o bem-estar social. Os benefícios colectivos gerados pelos serviços públicos não podem ser medidos pelos custos de recursos “improdutivos” do ponto de vista económico.<sup>99</sup>

A identificação, desenvolvimento e avaliação das competências individuais mais adequadas ao exercício das funções que permitem a realização dos objectivos gerais e sectoriais da organização são uma necessidade imperiosa do modelo de gestão pela qualidade subjacente ao novo regime de vínculos, carreiras e remunerações dos funcionários públicos em Portugal. Assim, o Sistema Integrado da Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) foi concebido como *“um novo instrumento de gestão no sentido de promover uma cultura de mérito, exigência, motivação e reconhecimento, por forma a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços públicos, com base em objectivos de qualidade e excelência, de liderança e responsabilidade e de mérito e qualificação”* (Preâmbulo do Decreto Regulamentar 19-A/2004, de 14 de Maio). Prevê-se que as avaliações periódicas do desempenho irão contribuir para o aperfeiçoamento das competências individuais e motivar o funcionário para um maior empenhamento no trabalho e para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, conjugando as suas próprias expectativas e necessidades com as da organização em que se integra. Outros benefícios serão a evolução na carreira e o aumento da sua satisfação enquanto trabalhador e cidadão, contribuindo para a melhoria dos serviços e o progresso social e económico da sociedade portuguesa.

Contudo, o SIADAP assume-se claramente *“como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais”* (Lei nº10/2004 de 22 de Março, Art.3º, alínea c). A avaliação dos objectivos individuais *“visa comprometer os trabalhadores com os objectivos estratégicos da organização e responsabilizar pelos resultados,...”* (Decreto Regulamentar 19-A/2004, de 14 de Maio, Art.º3º1.).

---

<sup>99</sup> Os modelos de análise multidimensionais orientados por critérios qualitativos contemplam não só o desempenho parcial e global para as melhores práticas e resultados, de acordo com a missão cívica dos serviços sociais, como os efeitos directos e indirectos do serviço prestado, recorrendo na avaliação da qualidade a todos os actores sociais envolvidos no processo de prestação de serviços (Gadrey; Zarifian, 2002; Almeida, 2005).

Este sistema de avaliação enquadra-se na Lei de Bases da Saúde, que institui a avaliação do próprio desempenho do Serviço Nacional de Saúde (SNS) como *“permanente, baseada em informações de natureza estatística, epidemiológica e administrativa [...] sendo igualmente colhida informação sobre a qualidade dos serviços, o seu grau de aceitação pela população utente, o nível de satisfação dos profissionais e a razoabilidade da utilização dos recursos em termos de custos e benefícios. Esta informação é tratada em sistema completo e integrado que abrange todos os níveis e todos os órgãos e serviços”* (Lei nº 48/90 de 24 de Agosto, Capítulo III, Base XXX, Avaliação Permanente, pontos 1 a 3). Na realidade, porém, apesar de sucessivas reformulações político-jurídicas, as “insuficiências” e as “ineficiências” do SNS ainda não permitiram a sua avaliação global (Carapinheiro; Côrtes; 2000:266).

Uma vez que as exigências de qualidade, eficiência e eficácia que orientam as reformas no sector público, em Portugal, transparecem nos princípios subjacentes ao processo de avaliação do desempenho das organizações e dos recursos humanos implicados na prestação de serviços de saúde, coloca-se a questão: os sistemas de avaliação do desempenho instituídos para os serviços de saúde promovem a qualidade e a satisfação?

### **3. A Qualidade e Satisfação: ponto de vista sociológico**

O modelo de organização burocrática, indissociável da modernidade tanto na forma de instituição política como na de aparelho da administração do sector público ou privado, caracteriza-se por ser simultaneamente um sistema de decisão e de gestão que actua como o mais eficiente instrumento de unificação e racionalização da sociedade (Weber), mas também de dominação e de legitimação (Marx). Enquanto que, na perspectiva weberiana, a eficácia e eficiência da organização burocrática está relacionada com a sua continuidade, impessoalidade e imparcialidade, para Crozier (1971) o sistema burocrático, com a sua lentidão, complicação e ineficácia é gerador de bloqueios nos serviços e de frustrações nos utentes e nos próprios funcionários. Em particular na administração pública, casos recorrentes de incompetência e corrupção coexistem com a rigidez e extensão da linha hierárquica e com um funcionamento regulamentar.

Se a orientação ideológica do entendimento do bem comum e a responsabilidade máxima na definição de prioridades de interesse geral estão reservadas à função de governar, cabe à função administrativa as acções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Bourdieu (2006:172-182) coloca este conjunto de oposições direcção/execução, centro/periferia, interesse geral/interesses particulares na base da "visão tecnocrática do mundo" própria dos que detêm o monopólio da criação arbitrária de normas universais, mas cujas margens de indeterminação se prestam ao jogo estratégico de poder em todas as instâncias da escala hierárquica, onde "é o habitus que vem preencher as lacunas da regra" e alimentar o circuito das trocas de vantagens materiais ou simbólicas. Para Goffman (1991:267), em todas as organizações sociais formais existe uma "vida subterrânea".

Entre os efeitos da disciplina burocrática, da compartimentalização da actividade e da especialização de funções, evidenciam-se os conflitos de interesses, a alienação e o conformismo, mas também as relações informais que atenuam a aridez da rotina, cimentam laços de confiança e lealdade, favorecendo a eficiência (Merton; 1940, Selznick; 1949, Gouldner; 1954 e 1955, Blau; 1955, *in* Friedberg, 1995). A organização hierárquica é necessária ao bom funcionamento da sociedade, correspondendo à divisão do trabalho e à diversificação de tarefas avaliadas de acordo com os valores predominantes na comunidade. Esses valores reflectem-se nos quatro critérios essenciais – universalismo, colectivismo, integracionismo e tradicionalismo – que correspondem respectivamente à adaptação às condições de existência, à criação de projectos colectivos, à coesão e solidariedade necessárias à ordem social e à manutenção e reprodução do modelo cultural (Parsons; 1968).

Quando a organização burocrática é confrontada com a necessidade de mudança para suplantar crises e disfunções geradas pela impessoalidade das regras e centralização das decisões, um dos processos mais típicos é o "círculo vicioso" de produção de mais regras emitidas superiormente, gerando novas resistências e descontentamento. Porém, "*a mudança acaba sempre por se tornar inevitável, quer seja porque as suas disfunções e problemas internos se tornaram "monstros" quer por virtude de imposição absoluta do meio circundante (crise económica, movimentos sociais, transformações políticas, etc.)*" (Freire, 2002:76). A teoria da contingência (Lawrence; Lorsch, 1967) faz depender a sobrevivência e estabilidade das organizações da sua capacidade de adaptação às exigências ou constrangimentos da envolvente, seja por forças miméticas, coercivas ou



normativas (Scott, 2001), mas que para Pfeffer e Salancik (1978) correspondem a processos sociais e políticos de mobilização e legitimação dos recursos estratégicos de poder, em grande parte baseados em representações simbólicas. A gestão dos interesses em jogo é feita pelos actores sociais através de negociações de sentido que constroem e modificam a realidade organizacional.

Nos processos e dinâmicas da reforma da Administração Pública incluem-se a desburocratização e os modelos e técnicas de gestão desenvolvidos no sector privado, em que domina a preocupação com os resultados e o controlo do desempenho orientado para a eficiência. Porém, muitas das medidas reformistas adoptadas traduzem-se em sobrecarga de trabalho que os funcionários aceitam devido ao sentimento de insegurança relativamente ao futuro. Por outro lado, várias estratégias de gestão destinam-se a fomentar o envolvimento dos trabalhadores nos objectivos da organização e a aumentar a produtividade através de sistemas de controlo e incentivos. Uma vez que a racionalidade burocrática assenta na autoridade, disciplina e selectividade baseada na competência, a competição é um factor omnipresente que actua sobre o desempenho, sem enfrentar resistência aberta perante as exigências sempre acrescidas impostas hierarquicamente. Enquanto os mecanismos de controlo disciplinam e monitorizam o cumprimento dos deveres, os sistemas de incentivo orientam e motivam o comportamento, actuando necessariamente em conjunto. Na prática, uns sem os outros são ineficazes (White, *in* McGoven et al., 2007:157).

Assim, os sistemas de avaliação do desempenho pressupõem práticas destinadas a motivar os trabalhadores (promoções, benefícios, oportunidades de expressão e decisão), conferindo também maior poder ao empregador. Quanto maior a organização, mais se verifica a necessidade de manter as atenções focadas no cumprimento dos objectivos colectivos e nas exigências correspondentes a esse fim. Sob várias formas e designações, procedimentos cada vez mais sofisticados fornecem aos avaliados informação acerca do modo como o seu desempenho é regularmente avaliado, dando-lhes oportunidade de participar parcialmente no processo e de modificar o seu comportamento ao longo do tempo, a fim de corresponder às suas próprias expectativas e às da organização, numa dinâmica de transformação contínua das pessoas, das organizações e da sociedade.

A sociologia contemporânea, na linha de Sainsaulieu (1987; 1992), atribui às organizações empresariais um duplo papel no desenvolvimento social: a realização das potencialidades colectivas no espaço económico e a “construção permanente de sociedade” através da actividade produtiva. O económico e o social constituem-se numa única realidade social, a empresa, cujo “efeito de civilização” se realiza na forma como os actores sociais desencadeiam e lidam com as dinâmicas da vida organizacional, como aplicam as experiências do passado nas respostas aos desafios do presente e preparam as concretizações futuras. De facto, as empresas não podem hoje actuar à margem da sociedade global alheadas do “conjunto das identidades cívicas” que congregam e da qualidade dos projectos colectivos em que se encontram envolvidas.

A produção económica é indissociável das “competências sociológicas”, “*porquanto se trata de reinventar incessantemente, de reconstruir sociedade global e local no próprio cerne das actividades do trabalho*”. Esses objectivos de sociedade incorporados na actividade produtiva são “*uma questão ética, na medida em que a gravidade dos destinos dos indivíduos, do seu emprego e da sua identidade social, se joga no próprio futuro das empresas. [...] São também profissões, regiões, comunidades locais que dependem da força e da qualidade das sociedades construídas em empresas*” (Sainsaulieu, 2001:23). Posta desta maneira, a questão da qualidade torna-se uma exigência cívica e moral para todos os actores responsáveis pelos destinos das organizações, cujo desempenho não pode ser avaliado apenas em termos económicos, mas também nos seus contornos sociais, os quais se expandem para além da comunidade dos seus efectivos e da sua envolvente. É a “empresa cidadã e solidária” integrada numa realidade social mais ampla.

O imperativo da mobilização dos recursos humanos para a qualidade e para o desenvolvimento reforça o papel das organizações na produção social de identidades. As vivências de partilha do poder, da expressão criativa, da adaptação à inovação técnica e sócio-profissional, a reactividade às contingências ambientais reflectem-se numa aprendizagem cultural e numa modificação das atitudes e valores colectivos. As relações de produção adquirem novos significados como formas de socialização e de concretização de expectativas recíprocas – um “contrato psicológico” tácito em benefício de ambas as partes (Argyris, 1960, *in* Latham, 2007:233).

Porém, se por um lado a tendência é para modernizar e desenvolver, por outro lado a lógica economicista é de contenção nas despesas. O dilema de produzir mais e melhor com menos recursos aumenta a exigência de qualidade dos meios humanos, que se querem mais empenhados, flexíveis, autónomos e criativos. Uma das questões chave para a sociologia da empresa é a relação entre o desempenho social e o económico, não existindo um modelo organizacional único de sucesso, o qual depende de um conjunto de factores organizacionais, culturais e sociopolíticos (Sainsaulieu, 2001). Da especificidade dos processos de regulação das relações de produção resultam dinâmicas institucionais diversificadas para a evolução adaptativa, que no actual caso dos serviços públicos é um cruzamento entre a racionalidade burocrática tradicional e uma estratégia de modernização que conjuga inovação técnica com qualificação, fragmentação e flexibilização do sistema social, com repercussões ao nível identitário, cultural e institucional.

Uma visão catastrófica do processo de transformação dos modelos sócio-produtivos é apresentada por Le Goff (2003), que denomina de "barbárie suave" os promotores da modernização frenética generalizada, empenhados em clarificar o "sentido" das reformas e transformar cada indivíduo em "actor da mudança", resultando no efeito inverso de manipulação e desmotivação. *"Ela desenvolve instrumentos de avaliação dos desempenhos individuais que repartem e classificam a actividade dos indivíduos num esquema comportamentalista e redutor do ser humano. [...] Os seus discursos e as suas práticas são uma negação efectiva da dimensão cultural que dá sentido à vida em sociedade"* (Le Goff, 2003:114). O resultado é a desumanização das relações de trabalho e a destruição dos significados simbólicos estruturantes das interrelações. *"A avaliação reenvia ao indivíduo uma imagem desumanizada de si próprio, reduzindo-o a uma longa lista de itens de competências e de comportamentos que ele deve interiorizar."* (Le Goff, 2003:130). Trata-se de um processo de "desestruturação identitária" e de perturbação social que, segundo este autor, se aproxima do conceito de anomia de Durkheim.

#### **4. A Gestão da Qualidade e a Satisfação**

A variabilidade no desempenho de organizações similares e a impossibilidade de imitar ou replicar os casos de sucesso deve-se à diversidade dos recursos próprios de cada uma, que constituem uma combinação única de meios materiais e imateriais. Os saberes, competências e valores fazem parte do capital próprio de uma instituição que garante a sua viabilidade e funcionalidade. Estimular e manter altos níveis de desempenho de todos os membros da organização implica conjugar tarefas e procedimentos normalizados com inovação e mudança contínua. Para cumprir esta dupla exigência, os trabalhadores têm de se identificar com os objectivos da organização e têm de se empenhar em atingi-los, não só respeitando as regras estabelecidas e reconhecidas como as “melhores práticas”, como adaptando-as e inovando dentro do seu campo de actuação e com os meios de que dispõem, o que pressupõe uma permanente atitude crítica, responsável e proactiva na procura de soluções criativas. Porém, na realidade, nem todos os trabalhadores correspondem a esse perfil ideal e também não dispõem de liberdade, oportunidades e meios para essa forma de trabalhar. Além disso, as funções são cada vez mais amplas e complexas, os prazos cada vez mais apertados e as exigências em eficiência maiores, de acordo com a fórmula segundo a qual metade das pessoas recebem o dobro para produzir três vezes mais (Handy, 1996, *in* Hosie et al., 2006:12).

Assim como a dinâmica de terciarização fez diluir a distinção entre indústria e serviços, também o conceito de produto é hoje indissociável da noção de serviço, sendo a maioria das suas características dimensões avaliadas subjectivamente que dependem das preferências dos consumidores e do modo como são percebidas. No entanto, existe uma diferença entre as expectativas do cliente/utente que se dirige a uma organização à procura da satisfação das suas necessidades e o modo como o serviço prestado e o processo de prestação são percebidos e avaliados. Por outro lado, para além dos clientes finais, há também todos os clientes internos e externos da cadeia de produção e, no caso dos serviços públicos, a totalidade dos cidadãos, com expectativas e percepções muito diferenciadas. A importância dos valores simbólicos, percepções e emoções na interpretação sociológica das relações de produção justifica a abordagem da qualidade baseada na cultura organizacional,

nos estilos de liderança e em todos os aspectos das interações humanas em situações de trabalho.

Relativamente à vertente comportamental, é necessário recorrer a vários níveis de análise. Para além das características pessoais da área da psicologia, que explicam a causalidade e as variações nos comportamentos individuais e colectivos, o ambiente de trabalho envolve não só as condições físicas, mas também as interrelações pessoais e os fenómenos sociais da vida organizacional e da sua envolvente capazes de afectar as atitudes e reacções dos trabalhadores, o seu grau de motivação e de satisfação. Uma multiplicidade de técnicas desenvolvidas em várias áreas disciplinares é usada para adaptar a pessoa à função e à organização e para controlar os variados factores que afectam os estados afectivos, o desempenho e a produtividade.

Os objectivos da reforma das estruturas funcionais da Administração Pública implicam a mudança de todo um sistema social de relações entre vários grupos de actores, envolvendo os seus poderes, papéis e projectos, e, como qualquer intervenção social, sujeita a disfunções ou efeitos inesperados. Só uma avaliação sociológica pode abordar adequadamente a mobilização do potencial humano e as regulações sociais facilitadoras da reacção adaptativa e criativa geradora de desenvolvimento individual e colectivo num clima de bem-estar físico e afectivo.

## **5. Um estudo de caso**

Em Portugal, a área da Saúde é indissociável da Administração Pública, independentemente do regime jurídico de gestão, cabendo ao Estado não só a formação e qualificação dos técnicos de saúde, como a celebração de acordos ou convenções, atribuição de subsídios e a contratualização de planos de desempenho para organismos públicos e privados. O SNS integra organizações directa ou indirectamente envolvidas na prevenção e tratamento da doença e na reabilitação e apoio na reinserção familiar e social de doentes, todas elas subordinadas ao cumprimento de exigências legais para o seu funcionamento, incluindo especificações relativas à criação de postos de trabalho e contratação de trabalhadores. Para além dos hospitais, e em estreita colaboração com estes, existem inúmeros estabelecimentos e entidades de apoio à população para

emergências, transporte, diagnóstico, cuidados continuados, cuidados domiciliários, etc.

A expressão “serviços de saúde” refere-se, assim, a uma grande variedade de actividades na prestação de cuidados de saúde, todas elas englobando uma vertente médica ou paramédica e uma vertente administrativa que se ocupa dos registos e processos burocráticos que acompanham os doentes/utentes, providencia e gere os recursos materiais e humanos. Para a monitorização da qualidade existem organismos centrais de administração, fiscalização e auditoria que velam superiormente pelo cumprimento da legislação que regula o funcionamento dos estabelecimentos e garante os direitos e deveres dos profissionais e utentes. No caso estudado, optámos por nos circunscrever às actividades de prestação de cuidados de saúde em ambiente hospitalar, incluindo todas as categorias profissionais, independentemente do tipo de vínculo, que contribuem para o desempenho institucional parcial ou global.

Entre os “conceitos operativos” fundamentais para o nosso trabalho de análise, considerámos especialmente relevantes os seguintes:

**a) Produção Hospitalar** – O carácter relacional e a especificidade do acto médico, com recurso a competências de acordo com as características de cada utente, tornam o produto hospitalar diversificado, complexo e de muito difícil definição e quantificação. Além disso, independentemente da qualidade da intervenção, os resultados nem sempre são bem sucedidos ou imediatamente observáveis, requerendo acompanhamento continuado e convalescenças que se prolongam para além do local e do período da prestação do serviço.

Dada esta complexidade, os indicadores oficialmente utilizados referentes à produção de um hospital medem apenas “produtos intermédios” (Moreno, 1998), sendo na realidade o produto hospitalar final o conjunto de serviços fornecidos para cada doente, de acordo com as suas necessidades e características, antecedentes e consequências. De um modo geral, a produtividade nos hospitais baseia-se na relação entre os custos financeiros dos recursos humanos e materiais utilizados e o produto expresso em quantidade de actos, intervenções, estadias, entradas, percurso do doente, etc. Trata-se de uma visão industrialista, que não reflecte a essência da missão social do conteúdo do serviço prestado. No que toca à investigação e ensino, bem como à articulação com outras instituições, as

performances de longo prazo, como as actividades de pesquisa e formação, também não são cobertas pelos critérios quantitativos vigentes.

No caso dos hospitais portugueses, estes fornecem regularmente à tutela e a outros organismos oficiais os dados referentes ao desempenho medidos da forma tradicional (número de camas, demoras, doentes, consultas, exames, efectivos, etc.), sendo estes os valores utilizados para, conjuntamente com os GDH<sup>100</sup>, medir a produtividade hospitalar e fundamentar decisões de gestão tomadas superiormente (encerramento de serviços, contratação de recursos humanos, financiamento, etc.). Na prática, as prestações do pessoal não-clínico, que representa cerca de 30% dos efectivos, não são equacionadas na produtividade de um hospital, embora sejam indispensáveis ao seu funcionamento e contribuam para a qualidade do produto final. Os hospitais são dotados de um Plano de Desempenho que define os objectivos de produção total a atingir, acordados regionalmente com a tutela. Os objectivos para cada unidade hospitalar constam de um Contrato-Programa, com base no qual é definida não só a actividade que cada hospital deverá desenvolver ao longo do ano, como o financiamento correspondente.<sup>101</sup>

**b) Qualidade no Trabalho** - Sendo um conceito multidimensional, no que se refere aos aspectos laborais, a qualidade engloba três vertentes principais: a técnica, que corresponde à conformidade com padrões standardizados aplicados às características dos produtos/serviços, à normalização e funcionalidade das estruturas e à eficácia dos procedimentos operativos; a gestonária, que se refere ao cumprimento de objectivos de produção e de desenvolvimento socioeconómico das organizações; e a institucional, direccionada para a satisfação das necessidades e expectativas quer dos destinatários do produto/serviço, quer dos agentes servidores.

Do ponto de vista sociológico, tanto as condições materiais e psicológicas do ambiente de trabalho em contexto hospitalar, como as reacções emocionais e valorativas referentes a funções, papeis e estatutos sociais são indissociáveis dos processos interrelacionais de cooperação e co-produção entre trabalhadores,

---

<sup>100</sup> Um sistema de classificação desenvolvido nos EUA nos anos 70 e adoptado na Europa a partir do final dos anos 80, os Grupos de Diagnóstico Homogéneos (GDH), relaciona o tipo de pacientes tratados, as patologias e procedimentos médicos utilizados com os recursos consumidos, de modo a avaliar a complexidade dos casos tratados e a atribuir-lhes valores de acordo com uma tabela de preços.

<sup>101</sup> Os objectivos de qualidade e eficiência incluídos no Contrato-Programa 2007 referem-se apenas a realidades mensuráveis e são utilizados como um sistema de avaliação organizacional, na medida em que são elaborados rankings dos hospitais tendo em conta exclusivamente o cumprimento dos objectivos de produção anual. Este sistema não tem em consideração as especificidades de cada hospital e da sua envolvente, o que explica a diversidade de posições do mesmo hospital em rankings elaborados por entidades que utilizam diferentes critérios e métodos de análise.

equipas e utentes, os quais se realizam nas trocas interpessoais e na articulação entre a organização e a envolvente, orientadas para a coesão social.

**c) Satisfação no Trabalho** - As várias dimensões da situação laboral suscitam diversas reacções afectivas por parte da mesma pessoa em diferentes momentos, sendo a satisfação global o resultado de um conjunto de reacções positivas e/ou negativas ao modo como determinados aspectos das relações de trabalho são pontualmente percebidos pelos indivíduos.

No decorrer do século passado, a preocupação com o bem-estar físico e espiritual dos trabalhadores fez evoluir as condições de trabalho, aumentando o conforto físico, a segurança e higiene. Melhorou-se a remuneração, desenvolveram-se formas de compensação adicionais, reduziram-se os horários e flexibilizaram-se os procedimentos e as estruturas organizacionais. As tarefas passaram a integrar maiores desafios às capacidades cognitivas e maiores graus de autonomia e responsabilização. As empresas tornaram-se locais de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e social, e o trabalho passou a ser encarado como uma fase indispensável no processo de maturação do potencial de cada indivíduo. Para satisfazer algumas das necessidades sociais dos trabalhadores e fomentar o espírito de equipa criaram-se locais de convívio, instalações desportivas e oportunidades para celebrar sucessos e outros eventos da vida organizacional. Estão hoje amplamente reconhecidas as boas práticas na gestão dos recursos humanos que apresentam uma relação estatisticamente significativa com o desempenho organizacional pretendido. Para além de promoções e compensações materiais e simbólicas, a aposta no enriquecimento das tarefas, na formação profissional, no trabalho de equipa, nos círculos de qualidade, na descentralização e no desenvolvimento de redes de comunicação interna são algumas das medidas direccionadas para manter os trabalhadores satisfeitos, o que contribui para a estabilidade dos quadros de pessoal e para a boa imagem da organização empregadora. Além de ser um indicador do bem-estar emocional e do equilíbrio psicológico dos funcionários, a satisfação no trabalho reflecte-se no comportamento, com implicações no funcionamento das estruturas organizacionais e na produtividade.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> De facto, as pressões para cumprir planos de actividade cada vez mais exigentes, a intensificação dos fluxos, a aceleração do ritmo de trabalho, o controlo rígido, a falta de autonomia e de participação nas decisões, as adaptações constantes às mudanças, a percepção dos riscos e incertezas, repercutem-se negativamente no estado de saúde e no sentimento de bem-estar do trabalhador com visíveis efeitos a nível somático, psicológico e comportamental.



**d) Motivação** – A disposição para o trabalho resulta da conjugação de aspectos ambientais (factores extrínsecos), que desencadeiam as forças energéticas, e os processos psicológicos conscientes e inconscientes (factores intrínsecos), que orientam e regulam o comportamento (Pinder, 1998:71). A motivação manifesta-se através do esforço para atingir um objectivo que corresponde às necessidades, valores, atitudes, crenças e desejos do indivíduo. A sua duração ou persistência está relacionada com a percepção de que o objectivo é atingível, que Bandura (1997) denomina “auto-eficácia”.

Os objectivos e as respectivas estratégias para os atingir são escolhas influenciadas pela auto-imagem, identidade e valores. Os objectivos direccionam a acção, concentram a atenção e condicionam o comportamento. Quanto mais difícil e apreciado o objectivo, maior o esforço e a persistência. Um elemento indispensável à prossecução de objectivos é a competência. Objectivos sem a competência para os atingir são inúteis, e vice-versa (Latham, 2007).

A mais recente tendência nos estudos da motivação dá a primazia aos aspectos afectivos: sentimentos de orgulho, auto-confiança, justiça, vergonha, inveja, raiva, etc. originam impulsos para a acção, afectam a auto-estima, o desempenho e o empenhamento e estão relacionados com atitudes de retaliação, roubo, vandalismo ou sabotagem. Entender o quadro cognitivo-afectivo do indivíduo ajuda a definir e adequar os objectivos organizacionais ao trabalhador, permitindo prever o grau de empenhamento e de sucesso na realização das tarefas. Tratando-se de grupos, objectivos incompatíveis podem afectar o desempenho devido a competição negativa, oportunismo, conflito, e até obstrução ou sabotagem. Objectivos sentidos como independentes levam a indiferença e reduzida interacção, enquanto que uma visão de conjunto e objectivos gerais partilhados fomentam a noção de interdependência e o espírito de cooperação (Latham, 2007).

Quando os objectivos são a médio ou longo prazo, os incentivos e orientações não são tão efectivos como em situações em que o feedback é imediato e a reacção rapidamente ajustável (Frese e Zapf, 1994; Bandura, 1997). Muitas vezes as disfunções devem-se à decomposição deficiente de um objectivo distante em objectivos próximos, que podem aumentar os erros e distorcer a compreensão dos trabalhadores acerca do objectivo principal (Dorner, 1991, *in* Latham, 2007:183). Além disso, os objectivos nem sempre são susceptíveis de definição formal, completa e inequívoca, e nem sempre se apresentam constantes e inquestionáveis quanto à sua necessidade e eficácia. O processo de decisão na definição de

objectivos também não é perfeitamente racional, nem está livre de erros na identificação das áreas problemáticas e na selecção das melhores soluções.

**e) Avaliação do Desempenho** – Em, Portugal, nos estabelecimentos públicos que contactam directamente com os utentes, o planeamento, o orçamento, a fiscalização, a monitorização e avaliação do desempenho global dependem dos Serviços centrais e de entidades externas. Quanto aos trabalhadores da saúde integrados na função pública, a avaliação do desempenho compreende diferentes sistemas. Para os Médicos, a promoção e progressão nas carreiras depende da permanência de três anos no escalão anterior, existindo um estatuto disciplinar próprio. Para aos Enfermeiros, o processo é contínuo e qualitativo, tendo como objectivos a melhoria do desempenho, a valorização pessoal e profissional, a detecção de factores que influenciam o rendimento e identificação de necessidades de formação. Além do conteúdo funcional da categoria profissional, a avaliação incide também sobre relacionamento com utentes, família, grupos ou comunidade e colegas. A metodologia consiste em entrevistas pela chefia directa, para orientação, e na atribuição da menção qualitativa de “Satisfaz” e “Não Satisfaz”, baseada na apresentação de um relatório crítico de actividades trienais, apreciado pelos avaliadores e homologado pelo órgão máximo de gestão. No caso dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica (TDT) o processo é semelhante, mas com fichas de auto-avaliação e de entrevista onde são avaliados os parâmetros “Eficácia/correção” e “Humanização”, através de uma escala “Totalmente de acordo”, “De acordo” e “A melhorar”.

Quanto ao SIADAP, a sua aplicação aos profissionais da saúde tem sido faseada. Nos anos de 2006 e 2007 não incluiu médicos, enfermeiros ou dirigentes, nem pessoal contratado fora do quadro. A classificação é atribuída numa escala de 1 a 5, correspondente às menções qualitativas de “Insuficiente”, “Necessita desenvolvimento”, “Bom”, “Muito bom” e “Excelente”, existindo quotas para a atribuição das duas classificações mais elevadas. O resultado obtém-se pela média ponderada da avaliação das componentes “Objectivos”, “Competências” e “Atitude Pessoal”.<sup>103</sup> Os avaliadores são os superiores hierárquicos imediatos ou funcionários com responsabilidades de coordenação sobre os avaliados, existindo um Conselho

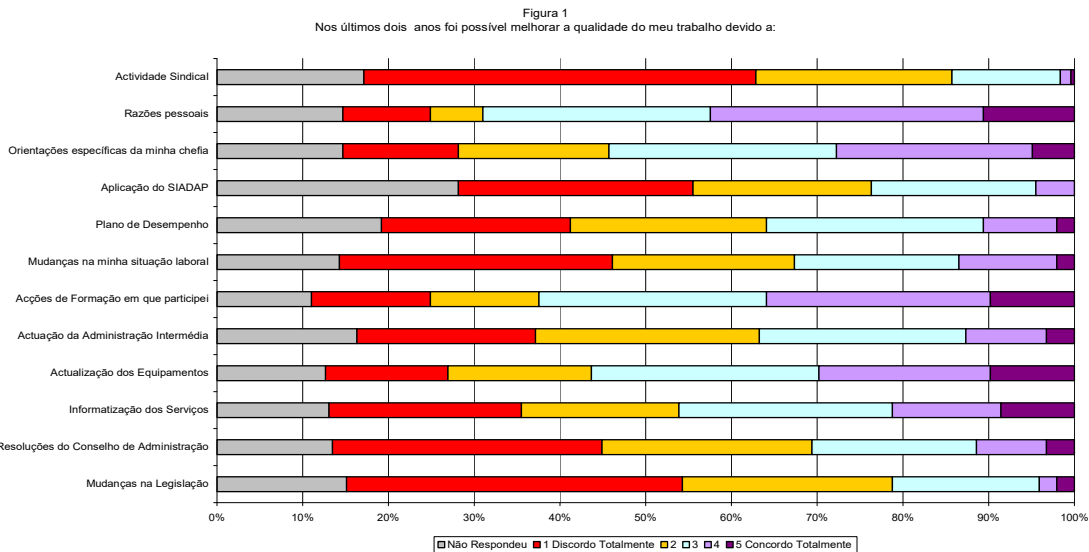
---

<sup>103</sup> A definição dos Objectivos (no máximo cinco e no mínimo três) é acordada entre avaliador e avaliado, a partir dos objectivos estratégicos da organização e no âmbito do plano de actividades, sendo os progressos monitorizados pelos avaliadores ao longo do ano. Na Portaria n.º509/A-2004, de 14 de Maio, no ponto 2.2. define-se competências como “*características pessoais*” requeridas para o desempenho de funções, definidas e descritas por grupo profissional nas respectivas fichas de avaliação. No ponto 2.3. Atitude pessoal

de Coordenação da Avaliação (CCA), presidido pelo dirigente máximo do organismo e composto pelo pessoal dirigente.

No nosso estudo de caso, os resultados referentes à Qualidade no Trabalho indicam uma percepção global de reduzida ou inexistente melhoria nos últimos dois anos. Os parâmetros que apresentam uma tendência positiva apontam “Razões pessoais” para a melhoria da qualidade do trabalho, seguida de “Acções de formação”. Neste item, 100% do pessoal Auxiliar respondeu “Discordo Completamente”, o que evidencia forte necessidade de formação para esta categoria profissional. Com a maior percentagem de respostas de nível negativo surge “Actividade Sindical” (82,8%), o que está de acordo com o fraco nível de sindicalização e inexistência de movimentos reivindicativos internos. Segue-se “Mudanças na legislação” (75%) e “Aplicação do SIADAP” (67,1%), sendo este o único item que neste grupo não apresenta qualquer resposta em “Concordo Totalmente”.

**Quadro 1 – Melhorias no Trabalho**



Podemos inferir que as variações nas apreciações destes itens revelam necessidades e expectativas diferentes para diferentes categorias profissionais. Por exemplo, quando se trata da actuação das chefias, clínicos e não-clínicos têm uma visão inversa, maioritariamente negativa para os primeiros e positiva para os

corresponde a “*empenho pessoal e disponibilidade [...] tendo em conta o esforço realizado, o*

segundos. Para além da proximidade e frequência de contactos, esta apreciação pode ainda relacionar-se com o grau de autonomia no exercício de funções. A mesma discrepância relativamente à informatização dos serviços pode ser atribuída à maior dependência e uso mais frequente do equipamento informático no dia-a-dia de trabalho por parte dos não-clínicos. Também a fraca apreciação da actuação das chefias enquanto orientadores podem indicar falhas na implementação dos sistemas de avaliação. Pode concluir-se que a aplicação dos sistemas de avaliação do desempenho dos trabalhadores dos serviços de saúde se reflecte na percepção da qualidade do trabalho, neste caso negativamente.

No leque de opções relativas a aspectos essenciais para melhorar a qualidade dos serviços prestados, 98,3% das respostas seleccionam como prioritário "Manter os trabalhadores motivados", seguido de "Formação profissional" (86,9%) e "Humanizar a prestação de serviços" (84,1%), sendo "Supervisionar a execução das tarefas" a menos valorizada (50%). O facto de todas as opções apresentadas terem recebido maioritariamente níveis positivos pode ser interpretado como o reconhecimento geral da necessidade de intervenções orientadas para a melhoria da qualidade dos serviços.

Para melhorar a produtividade nos Serviços, "uma comunicação eficaz" é a opção onde surge o maior número de respostas concordantes (95,8%), sem qualquer registo de "Discordo Totalmente". Segue-se "trabalhadores competentes" (92,8%) e "uma chefia eficiente" (89,6%). A opção com mais rejeições (32,9%) é "uma disciplina rígida", o que confirma a desvalorização da supervisão. É de notar que "um sistema de avaliação do desempenho" obteve 54,4% respostas concordantes, o que aponta para uma aceitação da existência de sistemas de avaliação, embora as margens de discordância sejam significativamente diferentes entre os clínicos (17,9%) e os não-clínicos (23,5%), o que reflecte as variações nos tipos e efeitos da avaliação a que estão sujeitos.

No que se refere mais especificamente à Satisfação no Trabalho, apresentamos no quadro 2 os resultados expressos em percentagens de respostas de nível positivo e negativo para os principais indicadores, com base nos quais podemos

---

*interesse e a motivação demonstrados".*

considerar a satisfação global no trabalho no CHCR como medianamente positiva (61%).

Relativamente ao ambiente de trabalho, ressaltam como os aspectos mais valorizados a relevância para a comunidade, o grau de dificuldade das tarefas, o relacionamento com os utentes e a integração na instituição. Os pontos mais negativos são a remuneração, os conflitos pessoais e a falta de reconhecimento pelo contributo individual.

A auto-imagem apresenta-se em geral francamente positiva, com forte consciência de auto-eficácia, competência e empenhamento.

**Quadro 2 – Grau de Satisfação no Trabalho**

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Percepção Negativa</b>	<b>Percepção Positiva</b>	<b>Percepção Negativa</b>	<b>Percepção Positiva</b>
<b>Ambiente de Trabalho</b>	Condições de trabalho	35%	65%		
	Interrelações Sociais	36%	64%	<b>36%</b>	<b>64%</b>
<b>Contexto Organizacional</b>	Funcionalidade	43%	57%		
	Comunicação	61%	39%		
	Gestão/ Liderança	59%	41%		
	Sistemas de Avaliação	67%	33%		
	Imagem da Instituição	35%	65%	<b>53%</b>	<b>47%</b>
<b>Auto-imagem</b>	Auto-estima	23%	77%		
	Competências	19%	81%		
	Motivação	8%	92%		
	Expectativas	42%	58%	<b>22%</b>	<b>78%</b>
<b>SATISFAÇÃO GLOBAL</b>				<b>39%</b>	<b>61%</b>

Relativamente ao contexto organizacional, alguns aspectos apresentam-se bem cotados, como as estruturas funcionais, que no seu conjunto são avaliadas pela maioria de forma positiva, e a imagem da instituição, que apresenta a maior percentagem de aprovação neste grupo. Analisando em detalhe os itens com maior índice de satisfação, encontramos a facilidade em apresentar dúvidas ou sugestões aos superiores hierárquicos, a actuação da chefia funcional e a informação relativamente aos assuntos correntes do Serviço, assuntos que se enquadram nas

interrelações sociais de proximidade já registadas anteriormente. Entre os pontos mais críticos, destacam-se as falhas de comunicação, as injustiças próprias do sistema, estilo de liderança e a falta de cooperação e de informação entre Serviços. Contudo, a percepção global neste grupo é maioritariamente negativa (53%). O peso da insatisfação recai nos indicadores Sistemas de Avaliação (67%), Comunicação (61%) e Gestão/Liderança (59%).

No que diz concretamente respeito aos Sistemas de Avaliação, é onde encontramos o conjunto de itens mais penalizado. Verifica-se um significativo número de não-respostas, o que pode indicar alguma ignorância, incerteza ou desinteresse pelo tema. A questão relativa à satisfação com o processo de implementação do SIADAP na instituição foi a que obteve o número mais elevado de abstenções (24,9%), facto que pode ser justificável devido a este sistema de avaliação só ter sido aplicado a cerca de 30% dos funcionários do CHCR. Este é também o ponto neste grupo com nível de satisfação mais baixo, expresso por 51% dos inquiridos.

O impacto da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho (individual e colectivo) também apresenta um peso negativo significativo (46% e 48% respectivamente). Na opinião de 43,5% dos inquiridos, o grau de exigência das chefias não aumentou devido à avaliação do desempenho, como seria de esperar, de acordo com a necessidade, oficialmente reconhecida como prioritária, de cumprir objectivos orientados para os resultados. As respostas concordantes à questão "os aspectos mais relevantes do meu trabalho não são avaliados" (72,9%) indicam conceitos de qualidade divergentes dos utilizados na legislação em vigor. Efectivamente, são os aspectos relacionais e a motivação que os trabalhadores mais valorizam, e não a orientação para os resultados. Deste conjunto de respostas podemos concluir que, embora a existência de sistemas de avaliação seja medianamente satisfatória, os seus efeitos na qualidade do trabalho tendem a ser desvalorizados.

Uma vez que a avaliação do desempenho é indissociável da gestão por objectivos, ao retirarmos da análise os itens referentes a estes dois aspectos, verifica-se que a percepção correspondente às restantes questões do âmbito do contexto organizacional inverte-se, tornando-se positiva (51%), o que se vai reflectir num aumento da satisfação global, que dos 61% indicados no quadro 2,

passa a 63%. Logo, o grau de satisfação dos trabalhadores dos serviços de saúde é afectado negativamente pela aplicação dos actuais sistemas de avaliação do desempenho.

A principal conclusão que se pode retirar da avaliação global do SIADAP feita pelos intervenientes no processo é que este sistema de avaliação não corresponde ao objectivo fundamental de contribuir para um maior envolvimento dos trabalhadores, uma vez que a grande maioria (87,5%) indica um decréscimo na motivação para o trabalho após a sua aplicação. Os pontos mais críticos que podem justificar este estado de desmotivação prendem-se com os aspectos que, na opinião dos inquiridos, necessitam ser alterados – as quotas para certas classificações, os critérios de avaliação e as consequências da avaliação na carreira (escolhas com percentagens respectivamente de 58,9%, 56,8% e 54,7%). Quanto às questões mais directamente ligadas ao funcionamento interno da organização na implementação do sistema, o grau de satisfação global resulta de uma apreciação maioritariamente negativa (51%). Os pontos mais insatisfatórios correspondem ao processo de definição de objectivos individuais (59,2%), informação inicial insuficiente (57,6%), classificação atribuída (53,1%) e a actuação da CCA (51,9%). Podemos concluir que se trata de um processo que necessita de ser revisto nos princípios, aspectos processuais e consequências para os profissionais, e cuja implementação carece de mais informação e formação para os intervenientes, de forma a ultrapassar resistências e incompreensões e a transformar-se num instrumento válido para a melhoria da qualidade e satisfação no trabalho.

## **6. Considerações finais**

O planeamento estratégico de programas de melhoria da qualidade organizacional requer a definição de objectivos e a disponibilização de recursos adequados à sua implementação, tal como esquemas de controlo e sistemas de avaliação para verificação e balanço dos progressos alcançados. No entanto, é essencial que esses objectivos se tornem conhecidos e partilhados pelos funcionários. Logo, a sua forma de definição, de divulgação e, sobretudo, a sua adequação às funções, às pessoas, às condições de trabalho e ao meio envolvente reflectem-se no desempenho individual e colectivo.

A avaliação organizacional feita em *benchmarking* por entidades públicas externas não diferencia especificidades e condicionantes próprias de cada unidade hospitalar e limita-se aos aspectos quantitativos da relação produção-custos. Na avaliação individual, a responsabilização dos trabalhadores pelo cumprimento dos objectivos de gestão não tem em conta a especialização, o grau de autonomia, nem os constrangimentos e oportunidades na demonstração de competências e atitudes. Além disso, o exercício da pericialidade na avaliação é, em parte, deixado internamente a cargo de indivíduos sem preparação técnica ou vocação para essa tarefa, que não dominam necessariamente as competências que têm de avaliar, nem acompanham ou orientam suficientemente de perto os avaliados. Na prática, o sistema força a atenção dos avaliadores a focar-se mais nas características pessoais do que no desempenho efectivamente realizado, originando sentimentos de injustiça e descontentamento, com efeitos na motivação e rendimento dos trabalhadores.

No caso estudado, apesar de uma auto-imagem fortemente positiva e de um ambiente de trabalho satisfatório, bem como de uma percepção positiva da instituição e das estruturas funcionais, o contexto organizacional no seu conjunto é apreciado pelos funcionários de forma maioritariamente desfavorável. Entre os pontos mais claramente insatisfatórios, contam-se factores exógenos relacionados com os sistemas de avaliação, mas também factores endógenos, como alguns aspectos relativos à comunicação, gestão e estilo de liderança. No entanto, a percepção negativa acerca dos aspectos comunicacionais e administrativos contrasta com a valorização das relações de proximidade e das oportunidades de diálogo com as chefias. É, ainda, de realçar uma diferenciação significativa entre as noções e expectativas do pessoal clínico e não-clínico. No que respeita à avaliação do desempenho, deparamo-nos com um misto de práticas tradicionais e inovadoras que, na perspectiva da maioria dos trabalhadores, não favorece a qualidade e a satisfação no trabalho.

Todas estas constatações levam-nos a concluir que uma reforma da Administração Pública não será eficaz sem alterar o paradigma de gestão dos recursos humanos, abandonando a rigidez das estruturas hierárquicas tradicionais e apostando na fluidificação dos processos e nas interacções sociais transversais. Um factor essencial é o estilo de liderança, fulcral na mobilização das vontades e na mudança de atitudes para atingir objectivos estratégicos convenientemente



divulgados e assumidos. As lacunas na comunicação interna são um ponto crítico próprio das organizações burocráticas, requerendo constante investimento nos recursos informáticos, mas também nas redes informais de relações sociais. Uma gestão dos recursos humanos para a inovação e a mudança de todo o contexto institucional inclui a gestão da satisfação das necessidades e expectativas dos trabalhadores, fornecendo oportunidades de desenvolvimento profissional diferenciado e fazendo corresponder à melhoria do desempenho a respectiva recompensa material e simbólica. O reconhecimento público individualizado motiva e fortalece o colectivo, materializando a responsabilidade da organização na produção de identidade e de progresso social.

O presente estudo aponta, pois, para deficiências nos sistemas de avaliação do desempenho e na sua implementação, e faz ressaltar a necessidade de eles próprios serem avaliados relativamente ao seu impacto na melhoria efectiva da qualidade no trabalho e no bem-estar físico e emocional dos destinatários. O ponto de vista dos sociólogos releva-se indispensável para diagnosticar os pontos que necessitam intervenção dirigida para a promoção da qualidade e satisfação na prestação de serviços de saúde. Estas serão, seguramente, questões a que futuros trabalhos poderão dar continuidade e resposta.

\* Mestre em Sociologia das Organizações, do Trabalho e do Emprego pelo ISCTE. Avaliadora Nacional do Programa *Simplex*.

## **Bibliografia**

Almeida, Paulo Pereira de (2006), "Competência no trabalho e cultura de qualidade nos serviços públicos", *Sociedade e Trabalho*, nº29, pp.67-79

Almeida, Paulo Pereira de (2005b), *Trabalho, Serviço e Serviços: Contributos para a Sociologia do Trabalho*, Porto, Edições Afrontamento.

Almeida, Paulo Pereira de (2005a), "Serviço(s) e Sociologia do Trabalho: Que práticas? Que objectivos?", *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº47, pp.47-67.

Almeida, Paulo Pereira de; REBELO, Glória (2004b), *A Era da Competência: um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, Lisboa, RH Editora.

Almeida, Paulo Pereira de (2004a), "A servicialização do trabalho: perspectivas e tendências", *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº44, pp.83-107.

Alvesson, M.; Willmott, H. (1996), *Making Sense of Management: A critical Introduction*, London, Sage

Andrés, Elena Esteva; Pimentel, Duarte (2005), "Empresa y reproducción social ampliada. Los contributos del análisis societal", *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº47, pp.35-45.

Bandura, Albert (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, Stanford, W.H. Freeman.

Bauman, Zygmunt (2000), *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press.

Bauman, Zygmunt (1992), *Intimations of Postmodernity*, London, Routledge.

Beehr, T.A. (1995), *Psychological Stress in the Workplace*, London, Routledge.

Bilhim, João Abreu (2005), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bonny, Yves (2004), *Sociologie du temps présent. Modernité avancée ou postmodernité?*, Paris, Aemand Colin.

Bourdieu, Pierre (2006), *As Estruturas Sociais da Economia*, Porto, Campo das Letras.

Bourdieu, Pierre (1991), *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*, Madrid, Taurus Humanidades.

Castells, Manuel (2003), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – O Fim do Milénio*, volume III, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Carapinheiro, Graça (org.) (2006), *Sociologia da Saúde: Estudos e Perspectivas*, Coimbra, Pé de Página Editores.

Carapinheiro, Graça; Côrtes, Soraya (2000), "Conflitualidade e mudança face a novos cenários globais: o caso dos sistemas de saúde português e brasileiro", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº57/58, pp.259-290.

Carapinheiro, Graça (1998), *Saberes e Poderes no Hospital: uma sociologia dos serviços hospitalares*, Porto, Edições Afrontamento.

Centro Hospitalar das Caldas da Rainha (2008), *Balanço Social 2007*, Caldas da Rainha, CHCR.

Centro Hospitalar das Caldas da Rainha (2008), *Relatório de Actividades 2007*, Caldas da Rainha, CHCR.

Centro Hospitalar das Caldas da Rainha (2007), *Relatório de Actividades 2006*, Caldas da Rainha, CHCR.

Centro Hospitalar das Caldas da Rainha (2006), *Plano de Acção 2007*, Caldas da Rainha, CHCR.

Centro Hospitalar das Caldas da Rainha (2005), *Plano de Acção 2006*, Caldas da Rainha, CHCR.

Coates, G. (2000), "Experiencing Performance Appraisal in a Trust Hospital" [Versão electrónica], *Electronic Journal of Sociology*, em [www.sociology.org](http://www.sociology.org).

Codman, Ernest A. (1996), *A Study in Hospital Efficiency: As Demonstrated by the Case Report of the First Five Years of a Private Hospital*, Illinois, Joint Commission.

Crozier, Michel (1991), *L'Entreprise à l'écoute: Apprendre le management pós-industriel*, Paris, Seuil.

Crozier, Michel (1971), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.

Esteves, Fernando (2007), "Os dez melhores hospitais", *Sábado*, n.º184 – 8 a 14 de Novembro, pp.40-69.

Fincham, Robin; Rhodes, Peter (2005), *Principles of Organizational Behaviour*, Oxford, Oxford University Press.

Freire, João (2002), *Sociologia do Trabalho: uma introdução*, Porto, Edições Afrontamento.

Friedberg, Erhard (1995), "Organização", Boudoun, R. (org.), *Tratado de Sociologia*, Lisboa, Edições Asa, pp.343-378.

Gadrey, Jean (2003), "Les modèles nationaux d'économie et de société de services", *L'économie des services*, La Découverte, coll. Repères.

Gadrey, Jean ; Zarifian, Philippe (2002), *L'Émergence d'un Modèle du Service : enjeux et réalités*, Paris, Éditions Liaisons.

Gadrey, Jean (2001), "Sur le livre de Robert Putman, *Bowling Alone, The Collapse and Revival of American Community* (Simon and Schuster, New York, 2000), et sur son utilisation éventuelle dans un programme de recherches sur des indicateurs "macro-socio-économiques" alternatifs", *Séminaire du grupe "services" du CLERSE*, 8 Novembre.

Giddens, Anthony (2007), *A Europa na era Global*, Barcarena, Editorial Presença.

Giddens, Anthony (2005), *As Consequências da Modernidade*, Oeiras, Celta Editora.

Goffman, Erving (1991), *Asylums*, New York, Penguin Books.

Hosie, Peter J.; Sevastos, Peter P.; Cooper, Cary L. (2006), *Happy-Performing Managers. The impact of affective wellbeing and intrinsic job satisfaction in the work place*, Cheltenham, Edward Elgar.

Kelemen, Mihaela (2003), *Managing Quality: Managerial and Critical Perspectives*, London, Sage Publications.

- Kovács, Ilona (2002), *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*, Oeiras, Celta.
- Lawrence, Paul; Lorsch, J. (1967), *Organization and Environment*, Boston, HBS Division of Research.
- Latham, Gary P. (2007), *Work Motivation – History, Theory, Research and Practice*, London, Sage Publications.
- Le Goff, Jean-Pierre (2003), *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte.
- Liotard, Jean-François (1989), *A Condição Pós-Moderna*, Lisboa, Gradiva.
- Madureira, César; RODRIGUES, Miguel (2006), "A evolução das formas de recrutamento e de avaliação do desempenho dos funcionários e dos dirigentes na Administração Pública portuguesa – contributos para a reforma administrativa", *Sociedade e Trabalho*, n-029, pp.39-54.
- Maslach, C., et al. (1996), *Maslach Bournout Inventory*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Maroco, João (2007), *Análise Estatística com utilização do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo
- Martin, Vivien; Henderson, Evan (2004), *Gestão de Unidades de Saúde e de Serviços Sociais*, Lisboa, Monitor.
- McGovern, Patrick, et al. (2007), *Market, Class and Employment*, Oxford, Oxford University Press.
- Mills, Colin (2007), *Job quality, satisfaction and expectations*, [Versão electrónica], Oxford, Department of Sociology, University of Oxford em [www.sociology.ox.ac.uk](http://www.sociology.ox.ac.uk).
- Moreno, S. Peiró, et al. (1998), *Gestión Sanitaria : Inovaciones y Desafios*, Barcelona, Ed. Masson, SA.
- NG, Pedro (s.d.), "The Generation of Job Satisfaction: A Conceptual Framework" [Versão electrónica], *The Chung Chi Journal*, pp.77/87, em <http://sunzi1.lib.hku.hk>.
- Parent-Thirion, Agnès et al. (org.) (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Parente, Cristina (2005), "Sobre as teorias da empresa", *Revista Sociologia*, n.º15, pp.165-215.
- PARSONS, Talcott (1968), *The Structure of Social Action*, New York, Free Press.
- Pettinger, Lynne, et al. (Edit.) (2005), *A New Sociology of Work?*, Oxford, Blackwell Publishing.

- Pfeffer, J.; Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper and Row.
- Pinder, C.C. (1998), *Work motivation: theory, issues and applications*, New Jersey, Prentice Hall.
- Putnam, R. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Schuster
- Rebelo, Glória (2006), "Educação, formação e emprego: por uma cultura de inovação", *Sociedade e Trabalho*, nº29, pp.54-65.
- REBELO, Glória (2003), *Emprego e Contratação Laboral em Portugal: Uma análise sócio-Económica e jurídica*, Lisboa, RH Editora.
- Rebelo, Glória (2002), *Nova Cultura do Trabalho e do Emprego: Que desafios para os actores sociais?*, [Versão electrónica]. Lisboa, Dinâmia – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, em: <http://dinamia.iscte.pt/uploads/files/wp23-2002.pdf>.
- Rocha, J. A. Oliveira (2007), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora.
- Rocha, J. A. Oliveira (2006), *Gestão da Qualidade, Aplicação aos Serviços Públicos*, Lisboa, Escolar Editora.
- Sainsaulieu, Renaud (2001), *Sociologia da Empresa – Organização, Cultura e Desenvolvimento*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Sainsaulieu, Renaud (dir.) (1992), *L'entreprise – une affaire de société*, Paris, Press de Sciences PO.
- Sainsaulieu, Renaud; Segrestin, Denis, (1987), "Para uma teoria sociológica da empresa", *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº3, pp.199-215.
- Scott, John (2001), *Power*, Cambridge, Polity.
- Sítima, Luís (2007), *Sucesso em Português. 15 histórias de Mudança Organizacional*, Lisboa, HayGroup.
- Spector, Paul E. (1997), *Job Satisfaction – Application, Assessment, Causes and Consequences*, London, Sage Publications.
- Touraine, Alain (1994), *Crítica da Modernidade*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Touraine, Alain (1969), *La société post-industrielle: Naissance d'une société*, Paris, Denoël.
- Turner, Bryan S. (ed.) (2002), *Teoria Social*, Algés, Difel.
- Vala, Jorge; Torres, Anália (org.) (2006), *Contextos e Atitudes Sociais na Europa*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

## 8. A Profissionalização do Terceiro Sector: o caso do associativismo

Raquel Rego \*

---

### Introdução

Ao falarmos de *terceiro sector*<sup>104</sup> estamos a reportar-nos a organizações que, assumindo formas jurídicas variadas (cooperativas, fundações, associações, etc.), se diferenciam do sector público e do sector privado (lucrativo). No entanto, as organizações do terceiro sector parecem ter cada vez mais um desempenho próximo do das empresas: quer ao nível da prestação de serviços, quer ao nível do seu funcionamento interno (recrutando pessoal assalariado, contratando gestores, etc.).

Neste sentido, Lester Salamon *et al.* (1999, 2003) falam inclusivamente em *revolução associativa global*. De acordo com o *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, em 1995-1998, o terceiro sector, no total dos 35 países abrangidos pelo estudo, dava emprego a 4,4% do total da população activa, tendo crescido muito mais do que a média geral. Este crescimento da taxa de emprego é particularmente notório nos países da Europa Ocidental, em grande parte devido ao investimento que a Comissão Europeia e os Estados-membros estão a fazer em programas de formação e desenvolvimento.

---

<sup>104</sup> O terceiro sector pode designar-se também por *sector voluntário, não lucrativo, independente, social, solidário, economia social*, etc. A terminologia varia muito, antes de mais em função das tradições linguísticas e da perspectiva científica. Em todo o caso, o terceiro sector é muito heterogéneo, daí que haja quem, por um lado, questione a adequação do(s) conceito(s) (Morris, 2000) e, por outro lado, quem procure afirmar a unidade do sector para conferir poder às organizações abrangidas. Neste sentido, Raquel Campos Franco sustenta: "*This identity of the sector as a whole needs to be built, for the sake of the sector itself.*" (2005:4). A ausência de consenso quanto à delimitação do sector levou inclusivamente à criação da *International Classification of Nonprofit Organizations*, uma classificação que Lester Salomon e a sua equipa (1999, 2003) pretendia que fosse instituída oficialmente nos países abrangidos pelo projecto *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*.

As organizações do terceiro sector são, com efeito, importantes entidades empregadoras. De resto, em 1996, a legislação portuguesa atribuiu o direito das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) celebrarem convenções colectivas de trabalho (EIRO, 1997), o que não pode deixar de ser um sinal do seu desenvolvimento económico e laboral.

Este texto centra-se justamente sobre as organizações do terceiro sector enquanto organizações laborais. Pretendemos demonstrar que as alterações nas formas de estruturação da actividade económica e do trabalho humano nas organizações do terceiro sector produzem mudanças significativas na sua identidade.

Tendo presente a heterogeneidade e abrangência do sector, limitaremos a nossa análise às associações (de indivíduos, de adesão voluntária, de direito privado, sem fins lucrativos). Ao abordarmos em particular as associações, frequentemente uma categoria residual nas análises do terceiro sector, consideramos evidenciar com mais clareza, não só as mudanças ao nível da organização do trabalho interno, como as consequentes transformações na identidade da organização, designadamente no que diz respeito ao princípio, que desde Alexis de Tocqueville se lhe associa, de *escola da democracia* (Benoît, 2000).

Três pontos estruturam este texto, a saber: num primeiro momento, apresentamos o conceito de *profissionalização associativa*, dando conta da suas várias dimensões e fases de desenvolvimento; num segundo ponto, destacamos os desafios que se colocam a categorias de actores específicas do mundo de trabalho associativo; para, finalmente, nos centrarmos na realidade portuguesa, que pouca informação dispõe sobre a profissionalização associativa, e reflectirmos sobre as consequências da profissionalização associativa, designadamente ao nível da participação interna. Para o efeito, usamos o caso de uma associação de consumidores (Rego, 2007).

### **1. Profissionalização associativa - um conceito heurístico**

A *profissionalização associativa* parece ser um fenómeno relativamente recente, que abrange vários tipos de associações, desde as associações sindicais às associações políticas (Dalton, 2000), passando por associações culturais e

desportivas (Loirand, 2003). Este processo começou a ser notado nos EUA nos anos 1970 (Newton, 2002) e desde a década de 1980 em França (Sousi, 2001). No entanto, se atentarmos no movimento sindical, o fenómeno parece ser mais antigo e alguns autores identificam-no desde os anos 1940 (Salvador Juan, 1999). Com efeito, muitos autores consideram que só a partir da segunda metade do século XX se pode falar em associações profissionalizadas.

O sentido que privilegiamos do conceito de *profissionalização* provem dos autores interaccionistas que sustentam que todas as ocupações são susceptíveis de se profissionalizar<sup>105</sup>. Os autores da Escola de Chicago dos anos 1950-60 contestavam a definição *a priori* de atributos para a profissionalização. Do seu ponto de vista, todas as actividades de trabalho têm dignidade e interesse sociológico (Dubar e Tripier, 1998). É, deste modo, que o nosso conceito de *profissionalização associativa* parte de um sentido amplo de profissionalização. A profissionalização a que nos referimos não diz respeito ao processo de afirmação de uma profissão, assim como não se reporta necessariamente a saberes apenas profissionais.

O conceito que aqui apresentamos é complexo mas refere-se, antes de mais, à organização. A profissionalização associativa pode ser definida, no que diz respeito à organização, como o processo de passagem de uma actividade associativa, com carácter totalmente voluntário, a uma actividade profissionalizada, na medida em que comporta uma estrutura burocratizada, institucionalizada e produtora de saber especializado.

O processo de profissionalização resulta da necessidade de a associação ter uma acção mais eficaz e eficiente, o que muitas vezes decorre da necessidade de cumprir com requisitos exigidos pelo próprio Estado. É pois o desenvolvimento das actividades ou serviços que leva a uma racionalização da organização. A burocratização é, assim, uma primeira dimensão da profissionalização associativa.

---

<sup>105</sup> A tradição funcionalista e mais tradicional da sociologia das profissões utiliza, pelo contrário, o conceito de profissionalização em sentido restrito. A profissionalização corresponde à afirmação e reconhecimento de competências específicas, geralmente referindo-se às profissões qualificadas e com autonomia, como sucede com a profissão médica. Neste caso, a profissionalização refere-se aos indivíduos, sendo que o processo de controlo do acesso a um determinado saber, passa pela criação de formação escolar própria, pela fundação de uma associação profissional, pela publicação de um enquadramento legal, etc. (Wilensky, 1964).



Isto quer dizer, conforme sustentava Max Weber (1982)<sup>106</sup>, a regulação por normas, a existência de uma hierarquia, a existência de um *arquivo* (distinto do domínio privado) e a existência de um quadro de funcionários com formação especializada. A burocracia, como diz Weber, promove a objectividade racional e o tipo de personalidade do *perito* profissional. Neste processo de burocratização, a ocupação dos cargos está associada a uma aprendizagem técnica e não ao carisma, a favores, a privilégios ou ainda à posse de património. Uma segunda dimensão da profissionalização associativa é, com efeito, a *expertise*. A partir do momento em que o especialista associativo é chamado a pronunciar-se publicamente, a associação adquire prestígio (Trépos, 1996). Este é um sinal distintivo de que a organização cumpre um papel de regulação da vida em sociedade, uma vez que promove valores, como o conhecimento, a confiança, o profissionalismo. É assim que podemos dizer que a profissionalização associativa compreende ainda uma terceira dimensão, a institucionalização.

Tudo isto vemos surgir numa associação que procura prestar um serviço de forma profissional à comunidade ou melhorar o desempenho das suas actividades junto dos seus membros: uma organização burocratizada, com produção de um saber técnico, promovendo valores como o *profissionalismo*. A evolução para a profissionalização suscita, contudo, mudanças, nomeadamente ao nível da tomada de decisão, porque a democracia directa deixa de ser viável com o grau de exigência e continuidade das tarefas. Conforme Weber alerta a propósito da burocratização, a democracia não é favorável à existência de um grupo fechado e dominante como é o dos funcionários: “...a burocracia foi e é um instrumento de poder de primeira ordem – para quem controla o aparato burocrático.” (1982: 264). Neste sentido, “Toda a burocracia busca aumentar a superioridade dos que são profissionalmente informados” (1982: 269).

O *fechamento* e maior poder do grupo que controla a organização é particularmente acentuado quando estão em causa dirigentes remunerados. Com efeito, neste caso, a permanência do grupo em posição de poder é maior e as bases ideológicas iniciais poderão ter perdido a razão de ser (Weber, 1971). É então que, como diz Robert Michels (Michels em Cruz, 1989), com a *lei da oligarquia*, a organização se transforma num fim em si mesmo.

---

<sup>106</sup> Max Weber (1982) refere-se à burocratização das organizações em geral e nunca das associações em particular.

Uma primeira sistematização das mudanças que ocorrem com o crescimento das associações foi-nos proposto por Albert Meister (1974) nos anos 1970.<sup>107</sup> Este autor francês sustenta que as associações voluntárias atravessam quatro fases na sua evolução, conforme verificou a partir de casos diversos. A primeira é a *fase da conquista*. Trata-se da fase inicial em que se vive uma democracia directa, isto é, as decisões são tomadas em assembleia, não há diferenciação interna relevante, o envolvimento dos membros é grande e geral. Nesta fase de conquista, a actividade económica não é considerada interessante e dominam os valores da cooperação e da igualdade. Muitas vezes a eficiência é reduzida justamente pelo processo ser participado por todos e por os membros não terem tarefas diferenciadas. Mais tarde ou mais cedo, o grupo tem de rever os seus objectivos.

A *consolidação económica* constitui, assim, a segunda fase. Nesta altura fazem-se sentir influências externas que obrigam o grupo a determinadas modificações no sentido da sua sobrevivência económica. Ocorre então a diferenciação e especialização das tarefas e introduzem-se métodos de gestão racionalizados. Meister (1974) considera que é nesta fase que os dirigentes se afastam da base e se tornam gestores de empresa. Como diz, o entusiasmo pelos interesses da maioria esmorece. Este é, por isso, um momento de transição em que muitas associações se dissolvem ou alguns membros as abandonam.

Se a organização sobrevive entra na *fase da coexistência*. A democracia por delegação generaliza-se e o grupo deixa de se opor ao meio em que se insere (ainda que esse objectivo possa constar dos seus estatutos), porque a associação é já parte integrante desse contexto. As actividades voluntárias passam a ser preteridas às remuneradas, no quadro do domínio que poderíamos chamar a ideologia do *profissionalismo*. Surgem então os antagonismos entre dirigentes e

---

<sup>107</sup> Mais recentemente, Henry Lewis (2002) sustentou que a grande maioria das organizações não lucrativas atravessa um processo de nascimento e crescimento muito parecido, independentemente dos serviços prestados. Os primeiros anos, a que o autor chama de *período jovem*, são marcados pela acção de um indivíduo ou pequeno grupo organizado informalmente de modo a prestar um serviço a uma determinada comunidade. Não há, nesta altura, distinção de funções. Como diz Lewis, poucas são as organizações que começam com uma noção do quanto a sua acção pode crescer e de como será feita a adaptação à procura dos serviços que presta. Por isso os estatutos e regulamentos internos não estão muitas vezes adaptados a essa mudança. Ao fim de um certo período, alguns membros, com competências específicas, são recrutados para satisfazer determinadas necessidades, como um advogado, um *webdesigner*, etc. Com o crescimento da organização vão-se diversificando os pontos de vista internamente. A comunidade pode também, por seu lado, ir pedindo mais, pelo que a Direcção da associação terá de decidir se quer continuar a fornecer mais serviços, contratar mais pessoal, ou permanecer como antes.

outros elementos, entre colaboradores manuais e intelectuais, por exemplo. Nesta fase, os dirigentes, mesmo que formados no grupo, como afirma Meister, representam um bloco unido e poderoso, pois controlam a actividade económica, o poder de decisão, as fontes de informação, etc. Estes dirigentes, a que Meister chama também de *nova classe dirigente*, sentem-se inclusivamente mais à vontade com responsáveis de empresas, por exemplo, do que com os outros membros do seu grupo.

O equilíbrio é raro pelo que se entrevê ainda uma quarta fase, denominada o *poder dos administradores*, na qual a gestão é feita por responsáveis não eleitos, ou seja, por administradores assalariados. Como ilustra Meister com o contabilista:

*"Par exemple, on ne réalise généralement pas combien le pouvoir du comptable est grand, les mille manières dont il peut s'opposer aux projets des responsables élus, la quantité d'information qu'il est seul à même de livrer ou de cacher, la bonne volonté ou la résistance qu'il peut manifester dans l'exécution d'une tâche qui lui est confié..."* (1974: 211).

Ao mesmo tempo que a associação cresce e se profissionaliza, desenvolvem-se saberes internos e um papel externo que não pode deixar de conferir prestígio a quem dirige uma tal organização. É neste sentido que Meister questiona a adequação do modelo de associação. No seu entender, o *associado* parece dar cada vez mais lugar ao assalariado, que fica, já não ao serviço de uma causa, mas de um empregador (1972: 170). Vislumbra-se, em suma, um corte entre a elite dirigente e a massa dos associados em resultado da profissionalização.

De notar que, mais recentemente, outros autores vão ao encontro das reflexões de Meister. A norte-americana Theda Skocpol (1999) fala da tendência cada vez mais importante no seu país para a existência de *associações sem membros*<sup>108</sup>. Por outro lado, o norueguês Per Selle (2002) sustenta que a profissionalização fortalece a liderança em detrimento dos membros comuns.

---

<sup>108</sup> As associações sem membros parecem ser uma tendência importante nos EUA. Como observa Skocpol (1999), estes grupos pertencem ao novo mundo cívico, pois lutam pelos direitos sociais, mas há quem veja neste novo universo americano um reforço da componente oligárquica. A gestão é feita de cima para baixo, daí que *"...it is hard to escape the conclusion that the wealthiest and best-educated*

O conceito de profissionalização associativa não se limita, portanto, a um enfoque na organização, mas faz emergir o *associativo profissional*, perante o qual o conceito de *carreira militante* ou *associativa*<sup>109</sup> ganha pertinência. O uso do conceito de carreira militante é, com efeito, uma ferramenta que permite um corte epistemológico com o senso comum e com alguma abordagem científica que associa o termo *carreira* sobretudo à escolha profissional, aconselhamento vocacional e carreira de sucesso (Fillieule, 2001; Péchu, 2001). Aplicado ao mundo associativo, o conceito de carreira permite compreender a acumulação de competências neste domínio e a sua gestão ao longo da trajectória individual (não excluindo a existência de vínculos contratuais). Ao designar um modelo sequencial de análise de comportamentos sociais (Agrikoliansky 2001), o conceito de carreira associativa permite a articulação de várias pertenças (Simonet-Cusset, 2004), relevando a dimensão subjectiva da carreira, ou seja, permitindo apreender a lógica individual. Deste modo se questiona, por exemplo, a ideia de que um maior investimento na vida militante do que na esfera profissional evidencia a procura de superação de uma frustração social (Péchu, 2001).

## 2. Actores do mundo laboral associativo

O recrutamento pela associação de colaboradores remunerados, desde pessoal administrativo a profissionais liberais, é um dos primeiros indicadores de profissionalização e, por conseguinte, do enveredar por uma realidade mais complexa. Nas palavras de Gérard Sousi: "*Lorsque l'association décide de ne pas se contenter du bénévolat ou de ne pas avoir recours à ce dernier et donc de recruter des collaborateurs salariés, elle fait le choix de la professionnalisation.*" (2001: 80).

Em resultado da coexistência de diversas categorias de actores com motivações e vínculos à organização distintos, emergem tensões nas associações que se profissionalizam, conforme têm demonstrado vários autores (Legay, 2001; Vieira, 2001; Lochard e Simonet-Cusset, 2003; Le Naëlou, 2004). Por isso, a profissionalização associativa implica saber gerir os distintos envolvimentos, tendo em conta a identidade da associação e as características específicas dos vários

---

*americans are much more privileged in the new civic world than these (less numerous) counterparts were in the pré-1960s civic world of cross-class membership federations.*" (Skocpol, 1999).

<sup>109</sup> Ainda que, ao nível do senso comum, a conotação do termo militante, em português, o associe ao envolvimento partidário, optamos por mantê-lo, na medida em que se refere

actores. Entre estes actores encontramos o *voluntário*, o *militante assalariado* e o *especialista associativo*.

### 2.1. O voluntário

O terceiro sector é também chamado de sector voluntário, não só porque a adesão às organizações é voluntária, mas também porque os voluntários estão habitualmente presentes na sua actividade (Hart e Dekker, 2002).

Ao longo do processo de profissionalização, o voluntário sofre alguma pressão, nomeadamente quando se depara com actores com um estatuto diferente na organização que desempenham tarefas equivalentes. Segundo Per Selle, a relação do trabalho amador e profissional é mais complexa do que a relação trabalho pago e não pago: "*The amateur-professional relationship is thus far more complex than the paid-unpaid work relationship, and is by no means two sides of the same coin*" (2002: 156). Com efeito, o envolvimento voluntário é marcado pela subjectividade. Como observam Laville e Sainsaulieu, a recompensa não é de natureza salarial: "*...il s'agit en fait d'un lien social suffisant pour créer de l'identité et du positionnement personnel dans un milieu collectif.*" (1997: 292).

De qualquer modo, em França, o voluntariado assume já a forma de *pré-profissionalização*. Um dispositivo de reconhecimento de competências (*Validation des Acquis de l'Expérience*), criado em 2002, permite aos voluntários adquirirem um diploma com base na experiência numa actividade benévola (associativa, sindical, etc.) desde que desempenhada num total de três anos e em relação com a certificação pretendida (Simonet-Cusset, 2004).

Com a profissionalização associativa, os voluntários são também muitas vezes dispensados. Como dizem alguns autores, o voluntariado é inadequado à gestão de uma organização profissionalizada. Nas palavras de Gérard Soussi:

*"Le bénévolat paraît, par nature, inhabile à répondre aux besoins de la professionnalisation même si des exceptions sont possibles. Au-delà de la question de la compétence du bénévole, le bénévolat est par nature fragile, volatil, mesuré et*

---

também mais claramente ao membro activo de uma organização sem fins lucrativos, ao activista.

*implanifiable; fragile parce que faute d'engagement juridique du bénévole, il peut cesser à tout instant, volatil parce qu'au gré du bénévole, il peut passer d'une association à une autre et d'un secteur à un autre, mesuré parce qu'il est le fait d'une majorité de bénévoles exerçant par ailleurs une activité rémunérée, implanifiable parce que l'époque et l'étendue de la disponibilité du bénévole sont rarement contractualisées.*" (2001: 79).

É deste modo que Per Selle defende que, cada vez mais, se pode falar em organizações voluntárias independentemente de terem trabalho voluntário: "...as voluntary organizations have to an increasing degree become the source of a livelihood for many people, this increases the distinction between voluntary work and voluntary organization" (Selle, 2002: 155). Por outro lado, diríamos, a existência do *voluntariado empresarial*, no quadro da responsabilidade social das empresas, parece contribuir também para que o *voluntário* seja cada vez menos uma figura associada apenas ao terceiro sector.

De notar que a desvalorização do trabalho voluntário também se verifica na sociologia do trabalho, por exemplo. Esta sub-disciplina tende a desprezá-lo pelo facto de se inscrever no tempo extra trabalho. Como observa Maud Simonet-Cusset (2004), neste domínio, o voluntariado é sobretudo visto como uma actividade de lazer que permite a realização do indivíduo em termos de criatividade, iniciativa, etc. Ora, como vimos, ser voluntário pode ser um investimento numa carreira.

A ambiguidade do trabalho voluntário fica claramente ilustrada com o caso da supressão de subsídios de desemprego a desempregados que foram encontrados a trabalhar como voluntários em associações, nos anos 1980 e 1990, em França (Simonet-Cusset, 2004). O estatuto específico para estes colaboradores é, de resto, uma das principais reivindicações do sector associativo naquele país, ao contrário de Portugal que, desde 1998 (Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro), lhes atribuiu um estatuto próprio.

## **2.2. O militante assalariado**

Em muitas associações, várias tarefas, inclusive de carácter político, como a função de representação, são asseguradas por voluntários, alguns que nem sequer são membros da associação, mas aceitam dispor das suas competências e capital

num envolvimento pontual por uma causa que acolhem favoravelmente. O crescimento da associação tende, contudo, a impor a contratação de permanentes, alguns dos quais são associados que se transformam em assalariados. Isto pode suceder porque estes membros da associação iniciaram as tarefas que merecem agora uma maior dedicação, têm a vantagem de conhecer profundamente a organização, além de estarem, como membros activos, próximos do centro de decisão e recrutamento, podendo mesmo ter influenciado a sua própria contratação. É neste sentido que Salvador Juan pergunta se poderemos falar de um novo estatuto, o de *militante assalariado* (1999: 204).

Conforme enunciámos atrás, o estatuto de militante assalariado é particularmente influente na identidade da associação quando se trata de um dirigente. De facto, a existência de um *duplo estatuto*, com a acumulação de, por um lado, a função social de dirigente, ou seja a ocupação de um lugar no órgão social da associação com poder de decisão, com, por outro lado, uma actividade laboral remunerada na associação, sobretudo se essa actividade é também de poder, como sucede com a gestão da associação, proporciona condições para a manutenção no poder.

A este propósito, na sequência de uma solicitação do Governo francês, sobre a dupla condição de assalariado e dirigente, o *Conseil National de la Vie Associative* (CNVA)<sup>110</sup> emitiu um parecer em 2001, no qual recorda que a centenária lei francesa, que em 1901 estabeleceu o direito de associação, é omissa pelo que não se pode recusar a qualidade de dirigente associativo a um colaborador remunerado. Também a legislação portuguesa não faz referência à questão. Quer a Constituição da República, quer o Código Civil, quer ainda a própria Lei n.º 594/74, que consagra o direito à livre associação, não fazem quaisquer referências à incompatibilidade da ocupação dos órgãos sociais das associações com uma eventual compensação financeira.

No entanto, alguma legislação específica faz referência à questão. Com efeito, no Estatuto das IPSS, o ponto 1 do Artigo 18.º, que regula as *Condições de exercício dos cargos* determina que o exercício de qualquer cargo é gratuito, mas, o

---

<sup>110</sup> O CNVA é um organismo francês de consulta, dedicado ao associativismo, dependente do Primeiro-Ministro, criado em 1983 (com reformulações em 1996 e em 2007) e composto por representantes associativos e personalidades de reconhecido mérito, como investigadores. Em Portugal, não existe qualquer organismo que tenha funções aproximadas.

ponto 2 acrescenta que "...quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade da administração das instituições exijam a presença prolongada de um ou mais membros dos corpos gerentes, podem estes ser remunerados, desde que os estatutos o permitam." (Mendes, 2000: 127)<sup>111</sup>.

Em França, independentemente de se acumularem funções nos órgãos sociais, é imposta alguma restrição ao exercício de funções remuneradas nas associações. Isto sucede designadamente na atribuição do estatuto de utilidade pública e no Código Geral dos Impostos francês (CNVA, 2001). Este Código, por exemplo, determina, desde 1998 e com base no carácter desinteressado da gestão das associações, que as exonerações de impostos comerciais sejam aplicadas desde que a remuneração dos administradores não exceda os  $\frac{3}{4}$  do salário mínimo nacional (CNVA, 2001).

Contudo, o CNVA, sustentando procurar assim favorecer o desenvolvimento da vida associativa, defende que é preciso repensar a noção de gestão desinteressada. No seu entender, importa ter em conta as práticas das associações, a conservação da sua identidade, mas também a necessidade de compensar a perda total ou parcial de remuneração de quem assume responsabilidades associativas (CNVA, 2001). O parecer do CNVA vai no sentido de que os estatutos das associações prevejam a remuneração dos seus administradores e respectivas condições, de que a sua remuneração seja comparável à de responsabilidades equivalentes, de que haja uma eleição democrática e regular dos dirigentes, etc. (CNVA, 2001).

### **2.3. O especialista associativo**

Outras categorias de actores se impõem no mundo laboral associativo com a profissionalização, como sucede com o ainda ambíguo *empresário-social* (Ferreira, 2005), ou com o *angariador de fundos*, figura recorrente no terceiro sector norte-

---

<sup>111</sup> De notar ainda que, no quadro das IPSS, o legislador impõe também um mínimo de representatividade dos dirigentes, pois o número de associados das associações de solidariedade social tem de ser pelo menos o dobro dos que integram os seus órgãos sociais (Artigo 53.º da Secção I do Capítulo III do Estatuto das IPSS – Mendes, 2000). Mas esta imposição não se aplica a todos os tipos de IPSS. São excluídas desta restrição as organizações de tipo religioso, as associações de acção social, as associações de socorros mútuos e as fundações de solidariedade social.



americano embora não exclusivamente nesse contexto<sup>112</sup>. Não pretendendo ser exaustivos, gostaríamos de destacar por último o *especialista associativo* por evidenciar a associação como espaço alternativo de saber e, portanto, mais um atractivo para o envolvimento associativo (Trépos, 1996), ao mesmo tempo que evidencia um papel da associação cada vez mais importante na sociedade.

Com efeito, num período em que se multiplicam as instâncias produtoras de informação, inclusivamente sobre as práticas sociais, e numa lógica também muitas vezes de ajuda à tomada de decisão, as associações surgem como entidades passíveis de assumir um papel relevante na construção de políticas sociais, assumindo o estatuto de *parceiro social*. Esta é de resto um dos papéis reconhecidos há muito às associações (Cohen e Rogers, 1995). Vemos, deste modo, emergir no seu seio a figura do *especialista associativo* (Lochard e Simonet-Cusset, 2003).

O especialista associativo pode ter ou não um vínculo remunerado, uma colaboração permanente ou esporádica. O fundamental é que o especialista fala em nome da associação. A nossa escolha baseia-se, portanto, mais na posição que o indivíduo ocupa<sup>113</sup> do que no vínculo ou função que desempenha, ao contrário das categorias que apresentámos antes.

O aparecimento da associação como fonte de *expertise* provoca reacções adversas. Alguma contestação pode ser vivida no seio da própria associação, suscitada por quem considera que a produção de informação é uma incumbência do Estado por exemplo. Mas fora da associação também existem tensões em resultado do protagonismo associativo. O mundo político e o mundo académico questionam-se sobre a validade dos pareceres associativos, o que pelo menos indicia a existência de uma hierarquia dos saberes. Na prática, a associação é muitas vezes apenas um outro espaço de intervenção dos mesmos indivíduos.

---

<sup>112</sup> Veja-se a título meramente ilustrativo o caso do francês André Lévy-Lang, ex-presidente do banco francês BNP Paribas que, já reformado, recorre às suas redes de relações para captação de financiamentos para organizações sem fins lucrativos. Neste papel, Lévy-Lang integra inclusivamente as Direcções destas organizações, entre elas centros de investigação (Kahn, Annie, "Une retraite active après Paribas", *Le Monde*, 24-25 de Outubro de 2004).

<sup>113</sup> A particularidade do *especialista*, como Jean-Yves Trépos (1996) defende, não pode ser reduzida à natureza das competências, porque pressupõe um quadro de acção. Do mesmo modo, o especialista não pode ser confundido com o profissional, embora se aproxime dele e até aspire a sê-lo. A definição de especialista é complexa mas remete sobretudo para uma *posição provisória*, estabilizada por investimentos fortes, que é tanto mais fiável quanto mais rara.

Lochard e Simonet-Cusset (2003) sustentam que o saber associativo é construído em relação a um saber académico pré-existente e que, quanto mais o saber associativo acede a uma legitimidade institucionalizada, mais os actores do mundo científico parecem envolver-se. Se em França o envolvimento de Pierre Bourdieu nos protestos dos *sans papiers* nos serve de ilustração, também em Portugal poderíamos identificar vários académicos que assumiram a liderança de associações ou que se envolveram, mais genericamente, em movimentos sociais, conferindo-lhes, não só notoriedade, como argumentação.

O saber associativo surge, em todo o caso, como um saber alternativo. A proximidade com o terreno confere às associações uma capacidade de legitimação grande. Além disso, o saber associativo provem de um colectivo de adesão voluntária e desinteressado economicamente, o que parece conferir-lhe uma credibilidade acrescida.

Esta orientação da associação no sentido da especialização reflecte-se nas solicitações da comunicação social e do próprio Estado. Com efeito, a informação difundida pelas associações abre noticiários e as associações marcam uma presença grande na Administração consultiva (Marques, 1996). As associações tornam-se, em suma, importantes para a sociedade, não apenas como representantes de interesses, mas como produtoras de saber.

### **3. A profissionalização associativa em Portugal**

Centramo-nos agora na análise da realidade portuguesa. Antes de mais, com base em fontes secundárias, damos conta dos escassos e limitados dados disponíveis sobre o trabalho nas associações portuguesas. Depois, a partir de um estudo de caso (Rego, 2007) analisamos as várias fases de crescimento de uma associação de consumidores reflectindo sobre as suas consequências.

#### **3.1. Quantificando o trabalho nas associações portuguesas**

Alguns estudos internacionais têm recolhido informação sobre a participação social dos portugueses, designadamente nas associações. Este é o caso do *International Social Survey Project* (ISSP) ou do Eurobarómetro, ou ainda do *Johns*

*Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (JHCNSP)*. Este estudo estimou por exemplo que o sector não lucrativo em Portugal representava, em 2002, 4% da força de trabalho (159950 trabalhadores remunerados equivalentes a tempo inteiro). Além disso, segundo o JHCNSP, este sector, onde predomina a mão de obra remunerada e as organizações prestadoras de serviços (saúde, educação, etc.), conta também com quase 70000 voluntários, um valor pouco significativo quando comparado com outros países desenvolvidos (Franco, 2005). Os resultados dos estudos internacionais permitem-nos, além do mais, posicionar-nos face aos outros países e é assim que, de acordo com o JHCNSP, nos encontramos no padrão do sul europeu, a par com a Espanha e a Itália.

Mas estes são os dados das fontes secundárias de origem privada, de redes de investigação que Portugal integrou nos anos 1990, porque, ao fim de mais de 30 anos de liberdade de associação em Portugal, a Administração Pública ainda não nos proporciona um conhecimento sistemático do associativismo. Poderíamos, com efeito, hoje subscrever as palavras de Costa Goodolphim quando, há mais de um século, se referia ao envio dos documentos das associações para a Administração: *“Não há, porém, método, não existe nada, enfim, que torne aquela repartição útil neste ponto. E os relatórios enviados para lá não servem senão para encher os arquivos, sem utilidade para ninguém. É urgente, pois, fazer-se uma reforma neste ponto.”* (1974: 202-203). Se uma das medidas do actual Governo para simplificar a burocracia da Administração Pública é a criação da associação no momento, importaria pois tornar também mais acessível a informação existente nos serviços administrativos de modo a aumentar o conhecimento do fenómeno.

Em Portugal, existem actualmente três fontes oficiais de estatísticas que nos fornecem dados relativos ao associativismo: (a) o Ministério da Justiça; (b) o Ministério do Trabalho; (c) o Instituto Nacional de Estatística (INE). Os dados existentes são relativos essencialmente às associações existentes e aos trabalhadores nelas empregados. Apenas o *Inquérito às Associações Culturais e Recreativas 1995*, publicado pelo INE em 1998, constitui excepção<sup>114</sup> e disponibiliza mais informação sobre este tipo de associações. Como veremos, as fontes apresentam diversas limitações que nos deixam sem saber, antes de mais, quantas

---

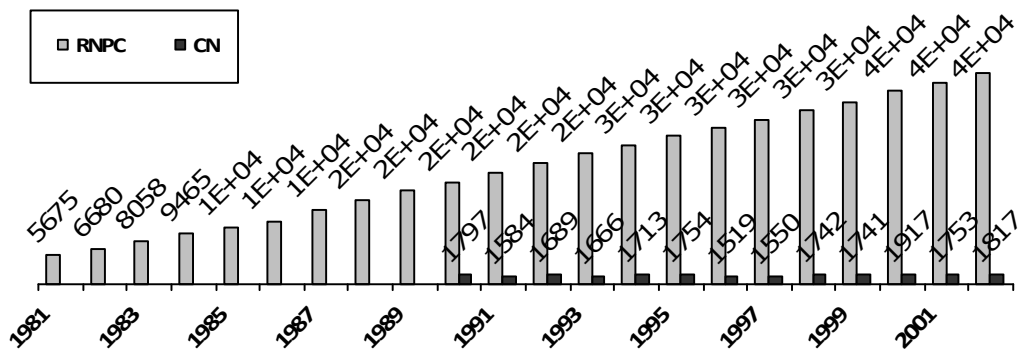
<sup>114</sup> O *Inquérito às Associações Culturais e Recreativas 1995* é um inquérito piloto que faz uma caracterização socio-económica e conclui da especificidade deste tipo de organizações que é o que mais indivíduos tem associados no nosso país.

associações existem no país. Vejamos então o número de associações em primeiro lugar.

O Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC), sob a tutela do Ministério da Justiça, dispõe de dados desde 1981, mas são registos que incluem muito mais do que associações. Nos dados obtidos referentes à constituição de associações, encontramos todas as pessoas colectivas e entidades equiparadas do ficheiro central de pessoas colectivas. Para além de não podermos distinguir as associações de outras organizações (em princípio, de natureza não lucrativa), estes dados também não discriminam o estado em que estas organizações se encontram, isto é, se estão activas, se foram extintas, etc. O RNPC acumula nomes que faculta em acesso livre pela Internet. A utilidade desta base de dados parece-nos inexplicavelmente reduzida.

Ainda que os números sejam pouco elucidativos, a tendência é, conforme podemos ver no gráfico seguinte, para um crescimento contínuo de registos, com um pequeno salto a partir de meados dos anos 1980. Em 1981 temos 5675 registos e dez anos depois este valor mais do que triplica: em 1991, há 19360 registos. Em 2001, o valor de 1991 quase duplica, chegando a 38318. Há, portanto, um crescimento grande dos registos, embora se trate, como dissemos, de dados acumulados e relativos a entidades colectivas indiferenciadas onde se incluem as associações.

**Gráfico 1.: Número de associações, segundo o RNPC e os Cartórios Notariais (1981-2002)**



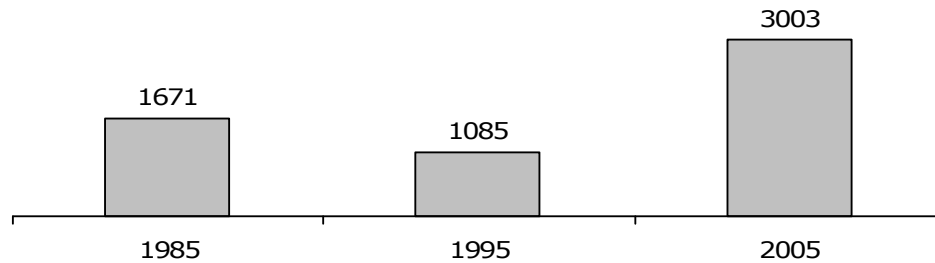
Fonte : GPLP – Ministério da Justiça, 2003.

Uma segunda fonte de registos de associações proveniente também do Ministério da Justiça são os Cartórios Notariais. Esta parece ser uma fonte mais fidedigna, uma vez que esta notificação pressupõe o início da actividade, além disso, os próprios serviços do Ministério de Justiça, facultam-nos dados mais discriminados, ainda que não isolando completamente a categoria das associações. Estes dados referem-se às *associações e às fundações*, daí também que os números sejam muito mais baixos comparativamente com o RNPC. O período de observação é, no caso dos dados dos Cartórios Notariais, mais curto e o número de associações e fundações criadas não parece sofrer alterações significativas ao longo do tempo (cf. Gráfico 8.1.). Segundo os Cartórios Notariais, em 1991, tinham sido registadas 1797 associações e fundações e dez anos depois, em 2001, 1753. O valor modal, ou seja o mais elevado, verifica-se no ano 2000, com 1917 registos. Estas fontes são portanto bastante limitadas no tempo e no conteúdo e por isso a sua comparação também é pouco profícua.

Uma terceira fonte oficial são os Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho. O preenchimento dos Quadros de Pessoal é obrigatório para todas as pessoas singulares ou colectivas com trabalhadores ao serviço. Mais uma vez a informação disponível não cobre todo o período democrático, existindo dados apenas a partir de 1985. Além disso, ao longo do tempo, houve alteração do tipo de associações discriminado. Consideremos três anos para dar conta da evolução: 1985, 1995 e 2005, sendo que 2005 é o ano disponível mais recente. Em 1985, os dados referiam-se ainda aos Grémios, às Casas do Povo e às Casas dos Pescadores, estruturas da chamada República Corporativa, ou seja, do regime ditatorial. De notar que os valores deste tipo de organizações contribuem em grande parte para os resultados de 1985, tornando a comparação muito limitada, porque deixam de surgir nos anos seguintes. No entanto, em 1995 e 2005, pela primeira vez há dados sobre, por exemplo, as associações políticas. Ao longo dos três anos seleccionados mantêm-se as associações económicas e patronais, os sindicatos, as associações religiosas e a categoria residual *outras*. Relativamente ao número de associações, os Quadros de Pessoal indicam então 1085 associações com pessoal ao serviço em 1995 e quase três vezes mais em 2005, isto é, 3003 associações. De notar que estes dados resultam da leitura do sector de actividade *actividades associativas*

*diversas*, mas podemos também considerar a variável *natureza jurídica* e, neste caso, a categoria *associações e fundações* dá-nos um valor muito mais alto para 2005, a saber 6881 organizações distribuídas por diversas actividades.

**Gráfico 2.: Número de associações, segundo os Quadros de Pessoal (1985, 1995, 2005)**



Fonte: Quadros de Pessoal, DGEEP-MT.

Tal como em relação aos dados disponibilizados pelo Ministério da Justiça, também aqui várias questões ficam por esclarecer, designadamente a suposta inexistência de associações recreativas em 1985 com pessoal ao serviço, ou o valor tão elevado de 2005. Com efeito, em 2005, há cerca de três vezes mais associações do que dez anos antes.

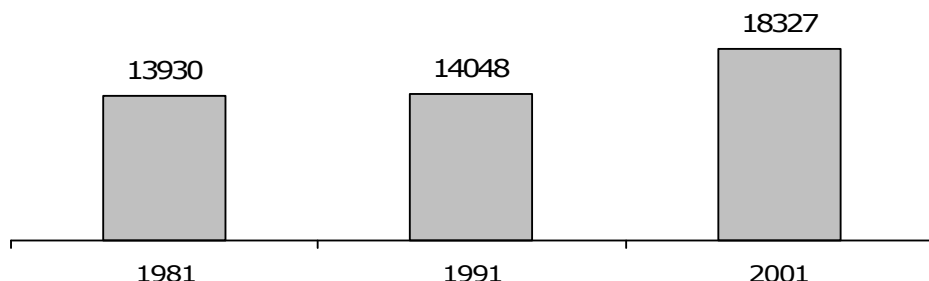
Os Quadros de Pessoal facultam-nos, de qualquer modo, dados sobre mais variáveis. Relativamente à localização geográfica das associações, ficamos a saber que o maior número está sediado na região de Lisboa e Vale do Tejo, seguindo-se depois a região Norte, que inclui a segunda maior cidade do país, o Porto. Há, de um modo geral, um número decrescente de associações à medida que se vai de Norte para Sul, se exceptuarmos a região da capital.

Concluimos, assim, que não existe um registo seguro para aferir do número de associações (activas) existentes em Portugal, apesar de haver três fontes de dados.

Temos, por outro lado, fontes oficiais que nos fornecem informação sistemática sobre o número de trabalhadores nas associações. Referimo-nos ao Recenseamento da População, ou Censos, do INE, e de novo aos Quadros de Pessoal, que recordamos não nos fornecem dados sobre os colaboradores voluntários. O trabalho voluntário parece de facto ser *invisível* (Simonet-Cusset, 2004) para a Administração Pública portuguesa, designadamente na recolha de dados e nas actividades de inspecção, apesar de estar equiparada por lei ao trabalho remunerado no que respeita, por exemplo, as condições de trabalho.

No que diz respeito ao Censos, da responsabilidade do INE, esta fonte discrimina a população residente empregada em organizações de tipo associativo, mas contemplando categorias variáveis ao longo dos anos. Por exemplo, as associações sindicais só são discriminadas em 1991. A opção *outras actividades associativas* apresenta valores sempre elevados, garantindo, em princípio, que todas as actividades associativas estejam representadas. Estes dados podem ser ainda discriminados por zona geográfica, sexo, etc., embora não estejam disponíveis em livre acesso os cruzamentos de variáveis. Tendo em conta os resultados dos três Censos realizados desde a implantação do regime democrático em Portugal, podemos dizer que o número de trabalhadores nas associações tem vindo a crescer de forma ligeira, sobretudo na última década do século XX. Relativamente ao total de trabalhadores, o peso dos empregados em organizações associativas aumentou também ligeiramente, como seria de esperar. Note-se que o Censos de 2001 encontra 23364 indivíduos a trabalhar em associações, ou seja, cerca de 0,4% do total de trabalhadores, enquanto que dez anos antes, estes trabalhadores representavam 0,3%.

**Gráfico 3.: Número de empregados em associações, segundo o Censos (1981, 1991, 2001)**



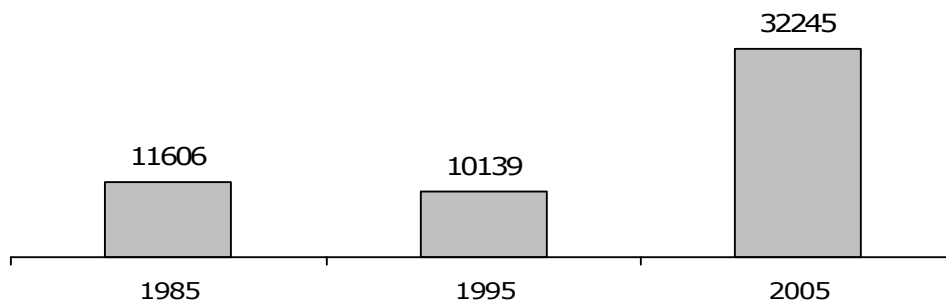
Fonte: INE.

A segunda fonte de informação relativa ao emprego nas associações são, como se disse, os Quadros de Pessoal que nos facultam, não só os dados referentes aos trabalhadores nas associações, mas também a idade e o sexo dos assalariados. Considerando a dimensão das associações a partir do número de trabalhadores, à semelhança do que sucede com as empresas, duas observações se impõem: por um lado, a grande maioria das organizações é o que poderíamos chamar de *micro empresas-associativas*, ou seja, associações com até 9 pessoas ao serviço; por outro lado, parecem existir cada vez mais associações com um grande número de trabalhadores. Com efeito, se as organizações com até 9 trabalhadores vêem o seu peso diminuir (em 1985 representavam 89% do total, em 1995 82% e, em 2005, 78%), as associações maiores tendem a pesar mais. Deste modo, em 2005 as associações com 100 ou mais trabalhadores representam 1,6% do total de associações com pessoas ao serviço.

Os valores dos Quadros de Pessoal não parecem afastar-se significativamente dos dados do Censos e pelo menos a tendência para um crescimento ao longo do período de observação fica clara pela leitura de ambas as fontes.



**Gráfico 4.: Número de pessoas ao serviço em associações, segundo os Quadros de Pessoal (1985, 1995, 2005)**



Fonte: Quadros de Pessoal – DGEEP-MT.

No que diz respeito às características dos trabalhadores nas associações, ambas as fontes, Censos e Quadros de Pessoal, permitem-nos saber que o emprego é sobretudo feminino. E quanto à idade dos trabalhadores, não nos parece haver variações significativas nos anos considerados, havendo uma tendência ligeira para o envelhecimento dos trabalhadores nas associações, segundo os Quadros de Pessoal. Deste modo, a partir dos Quadros de Pessoal podemos concluir que: há cada vez mais associações com pessoal ao serviço; estas associações encontram-se sobretudo na Região de Lisboa e Vale do Tejo e o seu número parece decrescer à medida que vamos de Norte para Sul; trata-se sobretudo de micro associações, embora o seu peso relativo possa estar a diminuir; o pessoal ao serviço é sobretudo do sexo feminino e em plena idade activa.

Temos, em suma, pouca informação sobre o trabalho nas associações portuguesas e um desconhecimento total sobre, por exemplo, os *militantes assalariados*. Apenas a indicação de que o número de associações e de trabalhadores nas associações está a crescer nos deixa expectantes no sentido de se criarem em breve os meios que permitam acompanhar com mais rigor o fenómeno associativo e analisar o seu impacto económico, social e político.

### **3.2. Implicações qualitativas da profissionalização associativa – o caso de uma associação de consumidores**

A associação por nós analisada (Rego, 2007) enquadra-se no modelo anglo-saxónico consumerista dominante (Wieviorka, 1977; Weiss, 1984; Pinto, 1990, 1992; Chatriot, 2004). A origem deste modelo são os Estados Unidos e depois também o Reino Unido e a principal actividade que o caracteriza é a publicação de uma revista de testes comparativos a bens e produtos, proporcionando, assim, uma escolha informada e racional ao consumidor. A associação, que assume sempre a forma de monopólio do modelo anglo-saxónico consumerista ao nível nacional, contou com o apoio das suas congéneres estrangeiras desde o primeiro momento<sup>115</sup>. Hoje é membro de várias organizações supra-nacionais que surgem por motivos quer predominantemente económicos, estruturados pelo princípio de economia de escala, quer políticos, com vista ao exercício de *lobby* junto das instituições políticas europeias e internacionais. O processo de profissionalização associativa que esta associação sofreu parece verificar-se em associações de outros países, de carácter igualmente nacional e generalista, pertencentes ao modelo anglo-saxónico, daí que algumas conclusões da nossa análise possam ser-lhe extensíveis.

Considerando a classificação, descrita atrás, concebida por Albert Meister (1974) para as fases de crescimento das associações, a análise longitudinal da profissionalização associativa cobre as quatro fases, abrangendo esta maturação um período de mais de 30 anos, que vai desde a fundação da associação em 1974, até 2005.

A primeira fase, a *fase da conquista* (1974-1979), é marcada pelo envolvimento dos dirigentes. Nesta altura, cabe aos dirigentes assegurar o funcionamento da associação: atender associados, preparar o Boletim (que antecede a revista), com inerentes tarefas de preparação dos testes a publicar, formulação de pareceres jurídicos, etc. Conforme dizem os seus dirigentes da altura, todos faziam de tudo um pouco:

---

<sup>115</sup> Em 1975, a associação filia-se na *Consumers International*, beneficiando deste modo de apoio das suas organizações homólogas, quer em termos de ajudas financeiras, quer recebendo artigos que depois publica, quer ainda por exemplo participando em testes internacionais.

*“Oiça, éramos naquela altura meia dúzia de pessoas e cada uma dava o que podia, contribuía com textos que ia escrevendo para a revista sair, fazíamos tudo o que era preciso: arquivávamos coisas, fazíamos tudo...” (E10)*

*“Recordo-me por exemplo que o primeiro laboratório da [associação] foi a cozinha de um andar que eu estava a acabar de comprar em Carnaxide... destinado aos meus pais e onde foi colocada uma balança, desactivada, mas aferida, na qual se faziam as pesagens dos produtos para ver se estavam certos...” (E39)*

Deste modo, nos primeiros anos, a associação encontrava-se aberta apenas em período pós-laboral, assumindo portanto um carácter amador:

*“A sede manteve-se aberta todos os dias úteis das 18.30h às 20h com a presença de um membro da Direcção excepto nos meses de Novembro e Dezembro, em que surgiram dificuldades que o não permitiram.” (in Relatório de Actividades de 1977).*

O recrutamento de membros, assim como as colaborações de especialistas, contam sobretudo com a rede de contactos existentes a nível pessoal.

A fase da consolidação económica (1980-1990) é marcada pelas decisões em torno da revista, a qual é publicada pela primeira vez em 1979. Um dos sinais de crescimento da associação é a contratação de pessoal ao serviço, não só para a revista mas inclusive para apoio do grupo jurídico que arranca em 1981. Ainda que com dificuldades de recursos humanos e financeiros, a associação continua a desenvolver-se, levando a cabo várias campanhas de angariação de membros de modo a sustentar financeiramente a associação. Nos Relatórios e Contas são assinaladas regularmente rubricas sobre reestruturação dos serviços administrativos e sobre a presença nos meios de comunicação social. A imagem pública vai-se consolidando com a ajuda, por exemplo, de um programa de televisão que, contudo, acaba de repente, envolto em polémica, aquando da preparação de uma emissão sobre publicidade. Nesta fase, os problemas financeiros são recorrentes e chegam a pôr em causa a continuidade da revista, que passara de bimestral a mensal em 1985:

*“A publicação da revista que, como é sabido, é o serviço básico da Associação, por razões financeiras sofreu, nos meses de Novembro/Dezembro, uma «paragem»,*

*pois o n.º 30 consiste num apelo aos sócios para maior pontualidade no pagamento das quotas e militância na obtenção de novos sócios.” (Relatório de Actividades de 1983).*

A profissionalização é já assumida explicitamente como um objectivo da associação:

*“O ano de 1988 foi o início de um novo ciclo no projecto de desenvolvimento da Associação, em que a meta é não só dotar a Associação de meios técnicos e humanos de que necessita – o sentido de se alcançar a profissionalização dos seus quadros, mas também criar uma [associação] maior e mais eficaz, e que as suas receitas sejam capazes de cobrir as despesas das actividades correntes, o que implica continuar a crescer em número de associados e procurar diversificar e aumentar as fontes de receitas próprias, e aumentar o nível de eficácia da organização interna.” (Relatório de Actividades de 1988).*

Em 1988 é criada a Comissão Executiva (CE), uma estrutura dentro da Direcção que, de acordo com alguns dirigentes, pretende agilizar o seu funcionamento, na medida em que é composta por um pequeno grupo de dirigentes (menos dois do que a Direcção tinha) envolvido na gestão efectiva da associação. Um dos seus primeiros presidentes não hesita em comparar esta reorganização com o modelo que encontramos também numa grande empresa como a Portugal Telecom. Poderíamos considerar, assim, a criação da CE como mais um sinal de profissionalização. Com a criação da CE, aumenta o número de indivíduos na Direcção que passa a ser composta apenas por Vice-Presidentes, para além do Presidente, ou seja, desaparecem as figuras mais tradicionais de Vice-Presidente, Tesoureiro e Vogal. Aparentemente surgem, assim, mais oportunidades de distribuir lugares de prestígio. De notar também que a Direcção passa a reunir-se menos frequentemente e a delegar na CE todas as suas funções, à excepção da deliberação sobre eventuais remunerações dos directores e da designação de representantes em organizações nacionais e internacionais. Em suma, com a criação da CE diminui-se o número de pessoas envolvidas mais directamente no dia-a-dia da associação. Mais tarde, acaba por se integrar na CE os indivíduos centrais do que viria a constituir o *universo associativo*.

Nesta altura surgem oportunidades que se vêm a revelar fontes de expansão organizacional pelo que a associação passa a estar inserida num *universo* que compreende ainda uma empresa que a associação detém e outras nas quais tem uma participação minoritária. No início da década de 1990 é celebrado um protocolo com uma *holding* multinacional com vista a *empresarializar* a revista<sup>116</sup>, o que vem acelerar o processo de profissionalização associativa. O protocolo estabelece a criação de uma editora independente da associação e da qual esta é apenas um sócio minoritário, pois a maior parte do capital pertence à *holding*. Esta é a *fase da coexistência* (1991-1996), uma vez que a associação adquiriu já um papel na sociedade, nomeadamente com presença regular na comunicação social<sup>117</sup>.

A independência financeira, uma preocupação que atravessara praticamente toda a história da associação, é enfim alcançada graças às estratégias de marketing da *holding* e à manutenção da imagem da associação na venda da revista. Importa ter presente que, na prática, os membros da associação confundem-se com os subscritores da revista e se, em 1992, a tiragem da revista ultrapassa os 100000 exemplares, o número continua a subir desde então, atingido os 264000 exemplares em 2004. As estratégias de marketing são consideradas agressivas por muitos dirigentes entrevistados, sobretudo tendo presente que partem de uma associação de protecção do consumidor, mas conhecem um sucesso excepcional (Ryckeghem, 2005)<sup>118</sup>:

*"Às vezes eu julgo que a opinião pública não faz bem a distinção entre a [associação] e a [revista] e a [editora]. Obviamente que para as pessoas é tudo o mesmo. Eu presumo que no imaginário o que existe é a [associação]... E presumo que não é consciencializado que aquilo é uma revista com uma ligação a uma empresa, estrangeira, que produz aquilo... Eu julgo que não é percebido pela*

---

<sup>116</sup> Com o termo *empresarialização* pretendemos dar conta da mudança de personalidade jurídica da entidade que publicava a revista, que passou de uma associação sem fins lucrativos a uma sociedade comercial.

<sup>117</sup> Os Relatórios de Actividade referem sistematicamente a presença da associação nos meios de comunicação social. As presenças são mais ou menos regulares e, entre outras iniciativas, incluem um programa televisivo, múltiplas rubricas radiofónicas e na imprensa escrita. De notar que, no Relatório de Actividades de 1976, se agradece a colaboração da comunicação na divulgação da associação. Entretanto a dimensão comunicativa tornou-se profissional, dispondo a associação de um departamento de comunicação. No relatório de 2004 contabilizavam-se, assim, 2408 intervenções nos órgãos de comunicação social, das quais 27 eram conferências de imprensa.

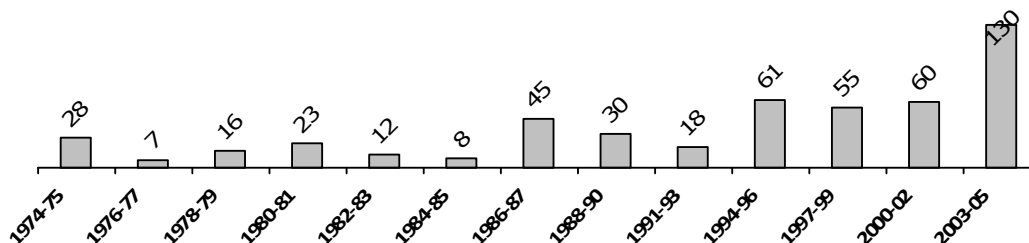
<sup>118</sup> A *holding* multinacional agrupa editoras da Bélgica, França, Espanha, Itália, Brasil, para além de Portugal, com base num protocolo semelhante ao estabelecido com a associação portuguesa. As vendas da revista portuguesa, através das campanhas de marketing consideradas por muito agressivas, alcançaram a taxa de penetração mais elevada do conjunto dos países referidos (Ryckeghem, 2005).

*opinião pública... Mas devo dizer que o produto é bom. (...) Eu considero que dá um contributo positivo para a sociedade portuguesa. Assim como considero em geral... que quando são solicitadas intervenções, depoimentos sobre os assuntos A-B-C-D.... Não tenho objecções fortes. Considero que têm regra geral posições correctas, rigorosas do ponto de vista técnico. (...) Julgo que por uma questão de transparência deveria... Dá-me ideia que existe uma ambiguidade, existe um mal entendido (...)...É um mal entendido que é proveitoso para o desenvolvimento, porque o prestígio, a respeitabilidade, a credibilidade é muito esta marca [associação-revista], que é digamos um património que vem do passado.”. (E9)*

*“...a minha sensibilidade é de que os métodos utilizados para a venda da defesa do consumidor são métodos exactamente idênticos aos métodos de marketing que qualquer empresa de produtos faz: vendendo revistas com bónus para receber máquinas fotográficas ou outras coisas quaisquer, etc. Portanto, tem uma forma de promoção que é inclusivamente criticável pelas próprias orientações que a [associação] tem em relação às outras empresas. (...) ...isto não é associativismo, é empresariado. A [associação] hoje é um emblema, digamos, um emblema de lapela da [editora], porque precisa do nome [associação] para conseguir fazer isto (...) é uma forma de fazer, como digo praticada em vários países...” (E4)*

Apesar do crescimento do número de membros, a participação na associação no período eleitoral não se desvia do que parece ser a norma nas associações em Portugal (Rego, 2007). Com efeito, por um lado, nunca houve mais do que uma lista concorrente; por outro lado, a participação no acto eleitoral é muito reduzida quando comparada com o total de membros da associação. Vejamos o número de votos (válidos) que elegeram os corpos sociais ao longo do período de observação.

**Gráfico 5.: Número de votos por mandato da Direcção (1974-2005)**



Fonte: Actas eleitorais - associação.

Várias observações se impõem de imediato. Primeiro, há uma diferença muito grande entre o número de membros da associação e o número de votantes. Com efeito, em 2004, a associação tinha cerca de um quarto de milhão de membros pelo que os 130 votos no mandato de 2003-2005 constituem uma insignificância junto desse valor. Por outro lado, há votos em número inferior ao total da lista eleita, em particular no segundo e sexto mandatos, o que poderá ter resultado, por exemplo, da negligência do controlo administrativo, hipótese eventualmente mais plausível para o período pós-revolucionário. Finalmente, observa-se que a maior taxa de participação se verifica a partir de meados dos anos 1990, facto que será devido à criação de delegações regionais<sup>119</sup>.

Para além de se terem lançado outras revistas, a editora passa a assegurar também a prestação de informação jurídica por telefone ou correio aos membros da associação em 2000, uma vez que são simultaneamente associados da associação e assinantes da revista<sup>120</sup>. A revista torna-se cada vez mais parecida com as outras revistas da *holding* e deixa de publicar informação referente à associação em particular, designadamente o seu Relatório e Contas, publicando antes o da editora.

Na sequência deste período de *esvaziamento* da associação, em que os recursos humanos da associação passam a trabalhar para a nova editora, a associação orienta a sua actividade para outras actividades, como a formação, ou o apoio às escolas. Conforme se pode ler no Relatório de Actividades de 1991:

*“O ano de 1991 representa o fim de um período e o início de outro na história e no modo de ser da nossa Associação... (...) ...a saída maciça destes colaboradores (para a [editora]) originou como se esperava bastantes dificuldades no trabalho regular da [associação] que entretanto teve de refazer uma estrutura mínima para responder ao expediente corrente da associação. (...) ...com a admissão de um*

---

<sup>119</sup> De notar que o voto por correspondência nunca foi implementado e a criação de delegações regionais estava prevista desde a fundação.

<sup>120</sup> De acordo com os dados obtidos na associação, em 2004 existiam 275751 pessoas membro. Deste total, cerca de 262844 são associadas, o que quer dizer que teriam, por exemplo, direito a participar nas Assembleias Gerais. Apenas uma pequena percentagem de indivíduos, 3% aproximadamente, é associada sem ser assinante da revista. Tornar-se apenas associado da associação no sítio da Internet da associação não é de todo possível, mas pode-se tornar assinante da revista. A terminologia é hoje inclusivamente a de se *registar*, mediante uma oferta gratuita da revista durante dois meses acompanhada de uma câmara de filmar como brinde. De notar também que uma das formas de se registar é um link da *holding* ([https://commerce.conseur.org/CESec/registermember.asp?par\\_id\\_c=deco&bus\\_id\\_c=Default&ser\\_id\\_c=CE&ses\\_id\\_c=registerv&lqe\\_id\\_c=P&asp\\_page\\_default=&user\\_name\\_id\\_c=&user\\_pwd\\_c=&cat\\_id\\_c=](https://commerce.conseur.org/CESec/registermember.asp?par_id_c=deco&bus_id_c=Default&ser_id_c=CE&ses_id_c=registerv&lqe_id_c=P&asp_page_default=&user_name_id_c=&user_pwd_c=&cat_id_c=)

*Secretário-geral, em Agosto de 1991, a Direcção iniciou um processo de reestruturação dos serviços, que ainda não está acabado, e que terá de ser progressivamente definido, tendo em vista a actividade nesta nova fase da vida associativa (...), a grande expansão do número de associados que se antevê e também a realidade financeira que for sendo construída."*

É nesta altura de reestruturação, na sequência da criação da editora em protocolo com a *holding*, que a associação aposta por exemplo num projecto de financiamento europeu que deu origem, em 2000, à criação de uma empresa, de que vem a ser proprietária maioritária; ou que se implica na criação do primeiro centro de arbitragem de conflitos de consumo do país. Aumentam também as representações institucionais, que passam a contar cada vez menos com voluntários. Os colaboradores voluntários são preteridos mesmo após vários anos de dedicação à associação e ainda disponibilidade:

*"...quando a pessoa já é velha, sabe mais coisas, e quando continua interessado... (...) sobre automóveis sei bastante... e se vou a um stand atrapalho-os muito... e isso diverte-me (...) e gostava de ajudar as pessoas..." (E25).*

A última fase de crescimento, a *fase o poder dos administradores* (1997-2005) é assim atingida a partir de meados dos anos 1990. Nesta altura, a empresa tem já novamente recursos humanos próprios que a fazem equivaler a uma média empresa. Alguns directores das empresas em que a associação tem uma participação no capital são convidados a integrar a Direcção de modo a permitir uma acção mais concertada deste *universo associativo*. Verificamos, assim, vários tipos de *duplo estatuto*: (a) administradores da associação que são dirigentes da associação, (b) administradores e sócios minoritários da empresa da associação que são dirigentes da associação, (c) administradores das empresas de que a associação é sócia minoritária que são dirigentes da associação.

A par do processo de profissionalização, em reacção ao grande aumento de associados/assinantes, a associação procedeu a alterações dos Estatutos. Com efeito, hoje são necessários mais associados para convocar uma Assembleia Geral (AG), que só se realiza se houver pelo menos 50 associados a solicitá-lo. De notar

---

[Abt1&prm\\_id\\_c=SPDCN&sit\\_id\\_c=Deco&userid=&mod\\_id\\_c=catalog\\_deco&mar\\_id\\_c=03&ret\\_c=&cln\\_id\\_s=&cln\\_cookie\\_b=0 - 15.12.2008\).](#)



que nem metade deste número costuma estar presente nas reuniões plenárias e ultrapassa largamente os 18 indivíduos necessários para constituir uma lista aos órgãos sociais<sup>121</sup>. Alguns dirigentes entrevistados dão uma explicação racional para as alterações. Um dos dirigentes sustenta, por exemplo que havia perigo de a associação ser tomada de assalto por um grupo sem *know-how* ou mesmo mal intencionado:

*"...as reuniões da [associação] foram sempre pouco participadas (...) e nós tivemos sempre consciência de que isso era uma das fragilidades da associação, que podia pô-la nas mãos de quaisquer raiders que quisessem aproximar-se daquela estrutura, sentia-se que era uma estrutura de poder numa determinada área da sociedade, e tomar conta da associação com quinhentos votos, trezentos votos..."*  
(E40)

Uma segunda alteração estatutária veio permitir que os associados que perfaçam 5 anos ininterruptos como membros tenham direito a 2 votos na Assembleia Geral. Esta medida pretenderá proteger a associação da participação dos associados mais *voláteis*, mas cuja condição precária é estimulada pelas campanhas de marketing que proporcionam condições vantajosas para o primeiro ano de adesão, não impedindo a desvinculação e, logo a seguir, uma nova adesão. Em todo o caso, este dado deve levar-nos a considerar que a fraca participação eleitoral, observada no último gráfico, foi, ainda assim, sobrestimada.

Assinale-se também que, de acordo com a versão dos Estatutos de 2002, a Direcção deve propor uma lista sucessória. Se esta medida evita o *vazio do poder*, não deixa de constituir mais um factor de desmobilização de candidaturas alternativas, tanto mais quando a regra durante todo o período de observação, sem excepção, foi a existência de uma lista única.

Uma última medida estatutária que serve, simultaneamente, à manutenção da estabilidade nos órgãos sociais da associação e à preservação do controlo do acesso ao poder pela minoria dirigente, é o direito à cooptação. Com efeito, a possibilidade de os membros da Direcção e da MAG poderem escolher entre si um

---

<sup>121</sup> A distribuição dos lugares pelos órgãos sociais faz-se do seguinte modo: 11 para a Direcção (dos quais 5 integram o Conselho Executivo), 4 para a Mesa da Assembleia Geral e 3 para o Conselho Fiscal.

elemento substituto de um dirigente que queira, por alguma razão, deixar aquele órgão social, introduziu-se na revisão de 1982 no artigo 16.º:

*“Sempre que ocorra uma vaga na Direcção, o substituto será designado de entre as pessoas previstas neste artigo, por resolução conjunta dos membros da direcção em exercício e da mesa da assembleia geral, até à reunião da próxima assembleia geral.”*

Em suma, como se a existência do *duplo estatuto* dos dirigentes não bastasse para o fechamento da associação à participação dos seus membros, várias medidas estatutárias foram sendo introduzidas que dificultam o acesso ao poder no seio da associação. Podemos assim dizer que a profissionalização, acelerada pela empresarialização da principal actividade da associação, transformou-a numa *associação sem membros* (Skocpol, 1999).

### **Notas conclusivas**

Os dados disponíveis sobre o trabalho nas associações em Portugal são escassos e as fontes apresentam limitações várias. Totalmente inexistente é a informação sobre a *profissionalização associativa* no país sobretudo no que diz respeito à existência de *dirigentes assalariados*. A julgar pelo caso francês, talvez possamos afirmar que só será reunida mais informação quando o sector lucrativo se sentir afectado pela concorrência das organizações do terceiro sector, ou elas entre si. Entretanto pouco saberemos da instrumentalização da forma associativa para fins económicos, ou da qualidade democrática das associações que continuam a ser apoiadas pelo Estado e promovidas pela comunicação social.

A partir de um estudo de caso pudemos acompanhar a emergência de novos actores no mundo laboral associativo, o desaparecimento de outros e concluir que a profissionalização transforma a natureza da associação. O estudo longitudinal de uma associação de consumidores, de âmbito nacional e natureza generalista, permitiu-nos verificar, por exemplo, uma progressiva divisão do trabalho técnico e político dentro da associação, com conseqüente dispensa dos colaboradores voluntários e o recrutamento para a Direcção de indivíduos que pela primeira vez têm um estatuto de assalariado antes de terem o de associado. Este *duplo estatuto*

aponta para um *fechamento* da elite dirigente, dada a existência de um interesse pessoal conflitante com um interesse colectivo.

Para além dos efeitos da profissionalização associativa limitarem a participação interna dos membros da associação, o *fechamento* da associação opera-se também por via estatutária. Com efeito, à medida que o número de membros da associação (mais exactamente subscritores da revista) cresce, aumenta o risco de a associação ser tomada de assalto por indivíduos sem competência e, por isso, adoptam-se medidas que dificultam a participação. De resto, nunca se implementam mecanismos que promovam a participação, designadamente o voto por correspondência ou o referendo.

Esta associação enveredou por uma estratégia de empresarialização pelo que foi possível perceber que, ao ganhar independência financeira, se limitou na sua acção política. Com efeito, tendo uma participação minoritária no capital da revista, ainda que esta seja indissociável do seu nome, a associação não poderá deixar de respeitar as orientações da *holding* que controla a revista. Neste sentido, os boicotes, forma de protesto que tradicionalmente integra o reportório de acção do movimento de consumidores, assim como alguns temas polémicos, como a energia nuclear, não serão provavelmente mais promovidos pela associação (Ryckeghem, 2005) porque podem pôr em causa as vendas da revista.

Gostaríamos de terminar chamando a atenção para a necessidade de ser cauteloso quanto ao alcance destas conclusões. Independentemente da sua democraticidade interna e do projecto de sociedade que as orienta, as associações profissionalizadas desempenham um papel relevante na sociedade, quer como empregadoras e prestadoras de serviços, quer como produtoras de um saber especializado, o saber associativo, quer ainda como transmissoras de valores (ainda que estes sejam profissionalismo ou peritagem e menos solidariedade ou participação).

Ainda que, como alguns autores defendem, uma associação profissionalizada tenda a perder a sua função democrática (Salvador Juan 1999; Skocpol, 1999; Selle, 2002), importa ter presente que as associações profissionalizadas não são necessariamente antidemocráticas. Com efeito, há mecanismos que podem ser implementados de modo a limitar os comportamentos oligárquicos: desde a

promoção de uma liderança partilhada à consagração estatutária de regimes de incompatibilidades, passando pela limitação de mandatos. Do mesmo modo, não quisemos dizer que as associações não profissionalizadas são democráticas. Neste sentido, a *síndrome do fundador*, por exemplo, parece estar presente em muitas delas e, através da concentração do poder, impede a mudança na associação (Rego, 2008).

\* Doutorada em sociologia pelo ISCTE e pela Université Lille 1. Investigadora do SOCIUS-ISEG.

### **Bibliografia**

Agrikoliansky, Éric (2001), "Carrières militantes et vocation à la morale : les militants de la LDH dans les années 1980", *Revue française de science politique – devenir militants*, vol.51, nº 1-2 (février-avril), pp. 27-46.

Benoît, Jean-Louis (2000), *Alexis de Tocqueville – textes essentiels – anthologie critique*, Paris, Pocket.

Chatriot, Alain (2004), "Qui défend le consommateur ? Associations, institutions et politiques publiques en France (1972-2003)", in Chatriot, Alain et al. (dir.), *Au nom du consommateur – Consommation et politique en Europe et aux États-Unis au XX siècle*, Paris, La Découverte, pp. 165-181.

CNVA (2001), *Avis du CNVA – la situation des dirigeants associatifs, avis adopté en session plénière du 6 juin 2001*, Paris, Conseil national de la vie associative.

Cohen, Joshua e Joel Rogers (1995), *Associations and democracy*, London, Verso.

Cruz, M. Braga da (1989), *Teorias sociológicas – os fundadores e os clássicos (antologia de textos)*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Dalton, Russell J. e Martin P. Wattenberg (2000), *Parties without partisans – political change in advanced industrial democracies*, New York, Oxford university press.

Dubar, Claude e Pierre Tripier (1998), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.

EIRO (1997), "First agreement for social welfare institutions", in Internet: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1997/05/inbrief/pt9705119n.htm> - 15.12.2008.

Ferreira, Sílvia (2005), "O empresário social em Portugal : perfil de emprego do activista da economia social ", Comunicação ao *Seminário 30 anos de associativismo*, Lisboa, CIES-ISCTE, 7 de Março.

Fillieule, Olivier (2001), "Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel – post scriptum", *Revue française de science politique – devenir militants*, vol.51, nº 1-2 (février-avril), pp. 199-217.

Franco, Raquel Campos (2005), "Defining the non-profit sector: Portugal", Working Paper Number 43 - Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project, in Internet: <http://www.jhu.edu/~ccss/publications/pdf/portugal.pdf> - 15.12.2008.

Goodolphim, Costa (1974), *A associação*, Lisboa, Seara Nova.

Hart, Joep de e Paul Dekker (2002), "Civic engagement and volunteering in the Netherlands – a 'Putnamian' analysis", in Van Deth, Jan W. et al. (eds.), *Social capital and European democracy*, London-New York, Routledge, pp. 75-107.

Laville, Jean-Louis Renaud Sainsaulieu (1997), *Sociologie de l'association – des organisations a l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer.

Legay, Agnès (2001), *La professionnalisation de l'emploi associatif – l'exemple des permanents des associations intermédiaires*, Marseille, CEREQ.

Le Naëlou, Anne (2004), "Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions", *Revue tiers monde*, Paris, Presses Universitaires de France, nº 180, octobre-décembre, pp. 773-798.

Lewis, Henry D. (2002), "Founder's syndrome : an affliction for which there is rarely immunity", Nonprofit boards and governance review, in Internet : <http://charitychannel.com/Articles/ArticleCategories/NonprofitBoardsandGovernanceReview/tabid/155/ctl/Detail/mid/859/Default.aspx?xmldata=leT6lGhUWwUtaMc%2fJNL1ZAQ5zuWshDs5F%2fL4ttPbvz%2faobybxh2uSW%2bv8sZp7el414uNtjFdon0%3d> - 15.12.2008.

Lochard, Yves e Maud Simonet-Cusset (coor.) (2003), *L'expert associatif, le savant et le politique*, Paris, Éditions Syllepse, pp. 7-14.

Loirand, Gildas (2003), "Les paradoxes de la «professionnalisation» des associations sportives", in Prouteau, Lionel (dir.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 85-103.

Marques, Maria Manuel Leitão (dir.) (1996), *Administração consultiva em Portugal*, Lisboa, Conselho Económico e Social.

Meister, Albert (1972), *Vers une sociologie des associations*, Paris, Les Editions ouvrières.

Meister, Albert (1974), *La participation dans les associations*, Paris, Les Editions ouvrières.

Mendes, Vítor e Gomes Ferreira (2000), *Legislação sobre associações*, Porto, Legis Editora.

Morris, Susannah (2000), "Defining the non-profit sector: some lessons from history", London School of Economics - Civil Society Working Paper 3, in Internet: <http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/CSWP/cswp3.pdf> - 15.12.2008.

Newton, Kenneth (2002), "Social capital and democracy in modern Europe", in Van Deth, Jan W. et al. (eds.), *Social capital and European democracy*, London-New York, Routledge, pp. 3-24.

Péchu, Cécile (2001), "Les générations militantes à droit au logement", *Revue française de science politique – devenirs militants*, vol.51, n° 1-2 (février-avril), pp. 73-103.

Pinto, Louis (1990), "Le consommateur : agent économique et acteur politique", *Revue française de sociologie*, XXXI, pp. 179-198.

Pinto, Louis (1992), "La gestion d'un label politique : la consommation", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 91-92, pp. 3-19.

Rego, Raquel (2007), *Dirigentes associativos: envolvimento e profissionalização/Dirigeants associatifs: engagement et professionnalisation*, dissertação de doutoramento em sociologia, ISCTE-Université Lille 1.

Rego, Raquel (2008), "A «síndrome do fundador» revista pela análise do movimento de consumidores", *Comunicação ao VI Congresso português de sociologia – mundos sociais, saberes e práticas*, Lisboa, 25-28 Junho.

Ryckeghem, W. V. (2005), *L'histoire de Test-achats – d'une revue de consommateurs à une multinationale*, Bruxelles, Éditions Racine.

Salamon, Lester M. et al. (1999), "Civil society in comparative perspective", in Salamon, Lester M. et al., *Global civil society – dimensions of the nonprofit sector*, Baltimore, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, pp. 3-39.

Salamon, Lester M. et al. (2003), *Global Civil Society: An Overview*, in Internet: <http://www.jhu.edu/~ccss/publications/pdf/globalciv.pdf> - 15.12.2008.

Salvador Juan (1999), "L'utilité sociale de l'activité associative face à la professionnalisation et à la «marchandisation»", *Sociologie du travail*, n°2.

Selle, Per (2002), "The transformation of the voluntary sector in Norway – a decline in social capital?", in Van Deth, Jan W. et al. (eds.), *Social capital and European democracy*, London-New York, Routledge, pp. 144-166.

Simonet-Cusset, Maud (2004), "Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail", *La revue de l'IRES*, n° 44, pp. 141-157.

Skocpol, Theda (1999), "Associations without members", *The american prospect*, vol. 10, n° 45, July-August, Internet : <http://www.prospect.org/print-friendly/print/V10/45/sckocpol-t.html> - 15.12.2008.

Sousi, Gérard (2001) "La professionnalisation des associations en questions", *Les cahiers millénaire 3*, Lyon, Le Grand Lyon, pp. 77-84.

Trépos, Jean-Yves (1996), *La sociologie de l'expertise – Que sais-je ?*, Paris, Presses Universitaires de France.

Vieira, Paula (2001), "Associativismo : problematizar o seu potencial para estruturar e enriquecer as relações sociais", *Cadernos de ciências sociais*, nº 21-22, pp. 151-218.

Weber, Max (1971), *Économie et société*, Paris, Librairie Plon, vol.1.

Weber, Max (1982), *Ensaio de sociologia*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.

Weiss, Dimitri e Yves Chirouze (1984), *Le consommérisme*, Paris, Sirey.

Wieviorka, Michel (1977), *L'Etat, le patronat et les consommateurs*, Paris, PUF.

Wilensky, Harold L. (1964). "The professionalization of everyone?". *American Journal of Sociology*, vol. 70, n.º 2, 137-158.

## 9. Da história do trabalho ao futuro do trabalho: que papel da Escola?

Isabel Rufino \*

---

### **Apresentação**

Marcadamente desorganizado pela escassez do trabalho, o tempo presente coloca-o no lugar de bem escasso, procurado pelo garante da autonomia do indivíduo assente na possibilidade de ter trabalho. Perante a escassez de recursos e a dificuldade na obtenção dos mesmos, emergem medidas proteccionistas que possibilitem a reposição de equilíbrios, neste caso que permitam a empregabilidade<sup>122</sup>. Indiferente às terminologias – trabalho, emprego, empregabilidade – subsiste a importância atribuída ao trabalho nos termos de Durkheim (1991); o trabalho enquanto utilidade e acima de tudo, como uma necessidade face ao estado da sociedade.

Perante evidências e para além delas – na necessidade de respostas a construir – procede-se a uma breve abordagem da história das variações e valorizações do trabalho, na procura de equacionar razões e interações que demonstrem ganhos no uso da lógica da ciência – o da argumentação, refutação e verificação – e a adicione às práticas de trabalho na educação-formação (crianças, jovens e adultos), fornecendo competências para a aquisição desse bem cuja maior mudança reside na sua rarefacção.

Inicia-se, na aceção da pluridimensionalidade do trabalho, à apresentação de alguns dos seus conceitos, às suas variações no tempo e aos contributos de alguns autores das várias ciências, particularmente da sociologia e da economia. Esta situação de cruzamento disciplinar intensifica-se quando se pretende conhecer o trabalho recorrendo, também,

---

<sup>122</sup> Empregabilidade a possibilidade de obter pela via do trabalho (emprego) o garante da situação socioeconómica, sem ocorrência de situações ou períodos de exclusão ou fragilização da inserção dos indivíduos.



à noção de região e ao estudo da intervenção humana (trabalho) na organização territorial de comunidades<sup>123</sup>. Os diferentes jogos das realidades do mundo do trabalho, analisados através das suas dimensões essenciais — profissões, condições de trabalho, divisão e organização do trabalho, empregos e actores colectivos — diferem na geografia e no tempo. Alteram devido à mudança das profissões, das técnicas e das relações sociais, mantendo-se em muitas situações a ambivalência do trabalho, ao permitir oportunidades de socialização na sua dimensão emancipadora pela relativa autonomia que propicia e, noutras circunstâncias, situações de insatisfação, dominação e de alienação.

Discorre-se, ainda, sobre a mudança, acerca da transformação que esgotou o modo de regulação prevalecente, nos países mais desenvolvidos, entre o fim da II Guerra Mundial e a década de 1970, assente no fordismo e no keynesianismo<sup>124</sup>, com impacto no sistema de relações industriais e a crescente influência da ideologia neo-liberal.

Transpondo-nos para a realidade portuguesa, centramo-nos no estudo empírico sobre as empresas portuguesas e, por via deste, indagamo-nos sobre as organizações que no mundo do trabalho emprega mais licenciados atendendo à sua distribuição pelo território nacional, e o olhar vai para a organização escola no seu protagonismo, ou escassez dele, na divulgação do conhecimento, dos saberes, qualificações e atribuição de certificações que conferem lugar na hierarquização das pessoas no recurso ao trabalho. Por

---

<sup>123</sup> A mudança e as heterogéneas capacidades de resposta dos actores (que vão do individualismo à acção colectiva, consoante a variável combinatória no tempo e no espaço) canalizam o nosso olhar para o conhecimento de estratégias capazes de perspectivar as formas de sustentabilidade do desenvolvimento, as tendências alternativas resultantes da interacção dos actores, as formas como se reforçam e constroem as formas de trabalho e/ou não trabalho.

<sup>124</sup> Keynes (1883-1946) defende um certo grau de intervenção do Estado na economia, necessária ao restabelecimento do pleno emprego e de maior justiça social. Recusa a “mão invisível”, segundo a qual, a livre concorrência, a livre confrontação dos interesses individuais realizam naturalmente o interesse geral. A redução do desemprego passa por acções de natureza macroeconómica e medidas política de emprego, analisadas a partir dos efeitos globais que elas desencadeiam no poder de compra das famílias, nos custos do trabalho e nos equilíbrios da despesa pública. Sobre estas, Combemale (1999) argumenta não se poder deduzir que Keynes subordina completamente a economia ao político, tratando-se antes de a instrumentalizar. Continuando na explicitação dos fundamentos da política económica de Keynes, Combemale aponta, a defesa que o mesmo faz ao intervencionismo de Estado na necessidade de agir “aqui e agora” ao que associa a celebre frase “a longo tempo estamos todos mortos”. Afirma que o intervencionismo keynesiano é orientado por um princípio de subsidiariedade não dogmática, uma vez que o papel mais importante do Estado

seu lado, cada território nas suas seguranças e fragilidades, mais ou menos apático à escola, interroga-se sobre as formas/factores que determinam ou condicionam evolução económica no contexto de mundialização das trocas.

### **1. Conceitos e Concepções de Trabalho**

O “trabalho”, associa-se nos seus entendimentos do passado mais longínquo como servidão. Aliás, segundo relatos históricos, a escravatura é a base da indústria antiga (Denis, 1974: 83) e o trabalho está longe de ser valorizado e muito menos é definido na base de laços sociais (Chamoux, 1998; Méda, 1999). Recuando à Civilização Grega (arcaica e clássica), passando pelas sociedades ditas primitivas, pelos períodos da industrialização e pós-industrialização, Méda relata a história do estatuto do trabalho, reforçando o facto de que apenas nos últimos duzentos anos o trabalho passa a assumir um papel fundamental nas representações sociais, considerado como um meio de hierarquização social susceptível de inverter o status de origem social (da família).

Na sua transformação temporal, o trabalho mantém-se como factor de conflito. Porém, Battaglia (1958) atribui as antinomias na dualização de posições face ao trabalho ao conflito das vivências dos Humanos, desde a Antiguidade aos nossos dias – os escravos e os proprietários, os servos e os senhores, os superiores que pensam e os inferiores que trabalham – acrescentando o facto de que a história foi relatada pelos que não trabalhavam (trabalho físico). Nos seus percursos pelas abordagens do trabalho na Filosofia Grega, essencialmente objectivista e dualista, o autor constata que todos os pensadores que apreciam o trabalho vêm do povo, participam dos valores de uma nova fé e opõem-se ao particularismo cidadão com a sua religião herética e o seu rígido sistema classista.

Ao longo da sua vasta análise da filosofia do trabalho, denota ainda que a actividade do pensamento foi sempre colocada hierarquicamente num lugar superior à prática do trabalho. Desde o mundo clássico grego e romano, o trabalho, devido ao seu peso e fadiga, é condenado e indigno da

---

não reside nas funções que já são assumidas pela iniciativa privada mas naquelas que outros não assumem.

essência humana e da liberdade do homem. Em Homero, o trabalho é destinado aos homens que são odiados pelos deuses, sendo, por isso, de natureza divina a da contemplação; para Aristóteles, as artes mecânicas oprimem a inteligência; em Zenão, o facto de o trabalho ser necessário à construção dos templos, profana-os; porém, em Antifonte, proclama-se a dura necessidade do trabalho, enquanto se aceita a vida pelo que é (Battaglia: 29-33). O trabalho físico é relatado, desde a antiguidade (império Egípcio e Romano — Nougier, 1964) pela sua penosidade, causador de enfermidades: fadiga, deformações físicas, maus-tratos do patrão/proprietário, etc..

A descrição de situações, em diferentes civilizações, de defesa e rejeição do trabalho conduzem Battaglia (1958: 63) à civilização hebraica, com a qual o trabalho adquire significação decisiva (com repercussões nos nossos dias) ao exigir, no seu aspecto dominante, uma valorização da actividade humana. O trabalho passa, então, a ser entendido como consequência do pecado e não indigno do homem livre, abrindo o cristianismo o caminho à compreensão do homem como pessoa, na afirmação da sua personalidade como sujeito moral. Porém, será no Renascimento que se opera a passagem decisiva, na medida em que o interesse do Humano passa do que está Além para o que se vive na Terra. A partir da valorização do Ser Humano pela sua actividade, enquanto vontade e razão, constitui-se uma nova ordem que se explica na iniciativa e liberdade – “a acção não é um mistério que nos escape” (idem, p.96).

No Renascimento, com o Humanismo, transvaloriza-se uma nova apreciação do homem livre. Através da actividade racional, os Humanos deixam de estar subordinados ao destino e adquirem a capacidade de dominar os fenómenos e vicissitudes da natureza. Nesta concepção do ser humano, responsável pelo seu destino, pela sua vida e pela história, o ócio é condenado como desumano e a ética humanista passa a ser também uma ética do trabalho.

A iniciação da valorização do trabalho, no plano individual e colectivo, é parte integrante das correntes racionalistas e iluministas, e dos ideais da civilização moderna. Rousseau (1755/1999:68) aborda as novas

formas de que se reveste o trabalho e considera-o como uma forma legítima da obtenção de direitos – “pois não se vê o que, para se apropriar de coisas que não fez, o Homem mais tenha dado do que o seu trabalho”. Do trabalho também resulta a desigualdade entre os Homens porque nele eles se aplicam com as suas diferentes aptidões: “o mais forte fazia mais obra; o mais capaz tirava melhor partido da sua; o mais engenhoso encontrava meios para abreviar o trabalho; o cultivador precisava mais de ferro ou o ferreiro de mais trigo (...) É assim que a desigualdade natural se manifesta (...) e que as diferenças dos homens, desenvolvidas pelas circunstâncias, se tornam mais sensíveis, mais permanentes nos efeitos e começam a influir na mesma proporção sobre o destino dos particulares”.

Como solução aos problemas, Rousseau procura encontrar as leis (Contrato Social, 1974) de uma nova ordenação jurídica e social capaz de assegurar ao homem a liberdade e a igualdade e conseqüentemente a felicidade: “É precisamente porque a força das coisas tende sempre a destruir a igualdade que a força da legislação deve sempre tender a mantê-la”. No entanto, Rousseau não confunde igualdade com uniformidade e continua: “estes objectivos gerais de qualquer boa instituição devem ser modificados em cada país pelas relações que nascem, tanto da situação local como do carácter dos habitantes, e é a partir destas relações que se deve dar a cada povo um sistema particular de instituição que seja o melhor, não talvez em si, mas para o Estado a que ele se destina” (p.55-56).

Iniciava-se uma nova era em que cada vez mais se tornava possível a maior número de cidadãos o trabalho de pensar, criar, conceber, isto porque, cada vez mais, menor número de outros cidadãos, ajudados pelas técnicas e tecnologias, davam resposta às necessidades do mercado que fazia emergir o capitalismo e crescente protagonismo da Nação como um todo. Na continuidade, vivemos a civilização do trabalho, da dignidade do trabalho, do valor do trabalho, do direito ao trabalho, da escassez do trabalho, da desigualdade do trabalho, do dever do trabalho. Indiferente às definições, que variam segundo as várias correntes e áreas disciplinares, a sua valorização liga-se sobretudo ao trabalho como factor de produção, ou seja, a actividade de trabalho dirigida à produção de bens (materiais ou,

mais recentemente, imateriais - conhecimento), isto é, ao trabalho enquanto valor económico.

Ainda no campo das transformações do trabalho, o destaque vai para os finais do século XIX, quando se iniciam os debates em torno da organização industrial e das oficinas, transformações que viriam a conduzir à designada racionalização e à sua penetração no domínio da administração das empresas. Todavia, é após a Segunda Guerra Mundial que a racionalização penetra no domínio da decisão. O trabalho (as formas de produção e o trabalhador) está sujeito a transformações profundas com a racionalização. O trabalhador passa a dispor de um maior controlo da sua força física, atenuada pela utilização das máquinas e, ao mesmo tempo, passa a estar mais submetido a formas de dominação social mais ou menos directas e diferentemente sentidas de dominação da sua força de trabalho.

Esta situação e as reacções por parte dos actores em face dela, orientaram profundamente os olhares das ciências sociais. Neste contexto, a partir das afirmações de Marx, as análises centram-se nos fundamentos da compra do trabalho operário e do poder de apropriação da força de trabalho por parte do capitalista e, por via desta última, das formas de exploração e alienação do trabalho. Na continuidade, as formas de trabalho, de exploração e alienação são tidas por referência às dimensões "tempo" e "espaço", no entendimento de que à variação da sua natureza não correspondem a modificações das formas de exploração (Blauner, 1964<sup>125</sup>; Gorz, 1964<sup>126</sup>; Gauzner, 1972<sup>127</sup>; Friedmann, 1973<sup>128</sup>; Braverman, 1977<sup>129</sup>; Sainsaulieu, 1977<sup>130</sup>).

---

<sup>125</sup> A alienação, na sua concepção multidimensional, resulta da experiência pessoal e existe quando o trabalhador é incapaz de controlar o seu processo de trabalho imediato e as condições de trabalho. Estas prendem-se com a separação da propriedade dos meios de produção e dos produtos acabados e a incapacidade de influência política e administrativa - controlo das condições de emprego e dos processos de trabalho (pp. 25-46).

<sup>126</sup> O indivíduo, face ao domínio do capital sobre as outras esferas de vida, para além da empresa, torna-se alienado não somente enquanto trabalhador em face ao trabalho, mas enquanto cidadão. A impossibilidade de reproduzir a força de trabalho, no século XIX, dá lugar à impossibilidade de desenvolver a criatividade na segunda metade do século XX, devido ao desenvolvimento de uma cultura de massa utilitarista. Porém, o capitalismo altamente desenvolvido encontra, tendencialmente, uma das suas profundas contradições na incapacidade em conciliar os critérios essencialmente quantitativos com um desenvolvimento que tende a ser cada vez mais qualitativo e em que o trabalho não pode ser tido, cada vez mais, em termos económicos (quantidade de tempos e de energia) devido ao novo tipo de força de trabalho mais qualificada e como tal desajustada das evoluções quantitativas, ou seja, a alienação no seio do trabalho tende a desaparecer mas a alienação do trabalho

Estabelecem-se relações entre energia e quantidade do produto fabricado que, com a determinação dos rendimentos do trabalho, provocam confrontos entre os grupos de assalariados e empregadores. Os antagonismos sociais em torno do trabalho intensificam-se e, perante estes, o recurso à acção sindical por parte dos trabalhadores e, com eles, as análises centradas nos dois grupos (os portadores de riqueza e poder e os destituídos de direitos e de liberdade). O ofício dá lugar ao papel profissional do qual vai depender, conjuntamente com a posição do trabalho (do lugar definido), o vínculo da remuneração, atendendo aos critérios gerais de funcionamento da empresa.

Enquanto isto, outros afirmam a conciliação da luta de classes em consequência da desagregação do capital e do trabalho, onde a nova camada média vai desempenhar um papel essencial. Em Dahrendorf (1979: 81), estes indivíduos, pertencentes à nova classe média, são detentores de considerável poder económico e político. Não organizados, enquanto classe, constituem um grupo heterogéneo, em consequência das diferentes situações face às origens, posição e divergências de interesses profissionais. Os defensores da mobilidade social com as confirmações do seu aumento (em várias gerações) no decorrer de processos de desenvolvimento industrial, consequência das alterações na estrutura social (as alterações do

---

subsiste, tendendo a tornar-se insuportável face aos fins subjacentes de rentabilidade financeira (p.p.91-124).

<sup>127</sup> Fala do proletariado de novo tipo, de outro tipo de operário parcelar: o empregado não directamente produtivo, decorrente da transformação industrial e igualmente sujeitos aos malefícios da intensificação do trabalho, das cadências e dos ruídos. A complexidade da técnica dá origem a trabalhadores dos serviços e de especialistas técnicos igualmente sujeitos a profundas especializações e à racionalização, mecanização e automação (p.p.55-75).

<sup>128</sup> Afirma (p.24) que todo o trabalho sentido como algo estranho é trabalho alienado. Entende que a vivência da actividade de trabalho é subjectiva, variando em função desta os estados de insatisfação, tristeza, depressão, neurose, auto-realização, satisfação, desagrado e até mesmo de alegria.

<sup>129</sup> Da análise crítica do modo de produção passa à crítica do capitalismo como modo de distribuição, atendendo a que reconversão constantemente em renovação atinge cada vez mais a classe trabalhadora, fazendo aumentar (devido ao aumento regular da produtividade oriunda da mecanização da indústria, dos sectores submetidos a alta tecnologia) a reserva de emprego disponível. Ao mesmo tempo que os processos de penetração imperialista desorganizam as formas de trabalho e de subsistência tradicionais de países menos desenvolvidos, gerando reservas internacionais de mão-de-obra (p.p.307-330).

<sup>130</sup> Vivencia, para poder analisar, o trabalho parcelizado que classifica de atrofiante. Considera que a organização científica do trabalho pode provocar sérios problemas na personalidade dos trabalhadores através dos condicionamentos – esforço repetitivo de tarefas desinteressantes, efeito de monotonia, frenesim, entre outros – vividos em face das

papel da Igreja, da família, da escola...), questionam o trabalho, como definição da situação de classe propondo a sua supressão. Atendendo a que a transformação das realidades contradizem e refutam as teorias ou porque as teorias não se vêem confirmadas nalgumas realidades, os postulados teóricos subjacentes às análises do trabalho vão-se transformando face à emergência de novos contextos tecnológicos, económicos, culturais e sociais<sup>131</sup>.

Bell (1976) anuncia a sociedade “pós-industrial” em substituição da sociedade industrial e, com esta, o protagonismo de novos actores detentores de novos saberes — os cientistas, os práticos da nova tecnologia intelectual — onde o sector terciário tomará primazia em relação ao secundário e primário. As novas capacidades profissionais, em constante renovação, revitalizam o papel das universidades, dos centros de inovação e conhecimento, transpondo para planos secundários as indústrias, as empresas de negócios e com elas uma nova classe substituirá os assalariados industriais. Os novos trabalhos requerem saberes não facilmente disponíveis/acessíveis a qualquer trabalhador.

O trabalho, nas suas formas e transformações, permanece, enquanto objecto de análise, sujeito a diversificadas interpretações. Assim, Friedmann (1973) acrescenta ser o trabalho inerente à vida humana, social e dela inseparável, enquanto actividade fundamental para a estruturação da personalidade e do equilíbrio psíquico. Designando inúmeras actividades, pode ser tido como: trabalho-acção — a partir de disciplina livremente aceite; trabalho-exploração e alienação — quando acarreta a degradação da personalidade; trabalho-necessidade — económica, psicológica e social, avançada necessidade em relação ao poder de compra; trabalho-coacção — situação de trabalho sentida como forçando à coacção, obrigação; trabalho-

---

características de personalidade, uma vez que o trabalho implica toda a personalidade no esforço desenvolvido (p.p.12-53).

<sup>131</sup> Com o objectivo de abordar o trabalho nas suas significações para os indivíduos como para as colectividades, a sociologia parte do pressuposto de que a sociedade resulta da acção de si sobre si mesma. Sendo assim, resulta da não subordinação dos factos sociais a outras ordens de análise, independentemente da sua natureza — religiosa, económica, jurídica, ou outra. Facto que nem sempre se verifica nas pesquisas e apreciações de muitos autores, onde se presenciam as tendências ditadas pelos paradigmas dominantes. Retemos a definição de paradigma em Morin (2001:85): “Constituído por um certo tipo de relação lógica extremamente forte entre noções mestras, noções-chave e princípios-chave, que vão comandar todos os propósitos que obedecem inconscientemente ao seu império”.

liberdade — a aspiração mais alta da humanidade e de difícil concretização devido às dificuldades intrínsecas (técnicas, económicas, psicológicas, fisiológicas, sociais) e extrínsecas (horário de trabalho, novas formas de servidão — consumismos...).

Em Rolle (1978:118-120), o trabalho carece de ser analisado na presença de um sistema concreto e varia na sua noção (sentido e conteúdo) de acordo com a relação estabelecida pelos indivíduos em sociedade com a natureza. Separa a noção de trabalho (fundada a partir da necessidade orgânica de toda a colectividade) que estabelece uma relação com a natureza e as formas e meios a que recorre em cada sistema social para se manter. Se no primeiro caso o trabalho se assume como natural, na sua aplicação à realidade concreta ele é inteiramente social.

Segundo Sainsaulieu (1977:418), o significado do trabalho para o indivíduo prende-se, para além do seu lugar de produção e dos traços de personalidade, com o seu papel de aprendizagem cultural, na medida em que as organizações industriais, administrativas e os inúmeros serviços se tornam centros de influência sobre as realidades sociopolíticas, devido a processos inconscientes de aprendizagem cultural.

Continuando a abordagem de afirmações e conceitos de trabalho, retomamos Braverman (1977: 49) para quem o trabalho humano é uma actividade consciente que altera o estado natural dos materiais para melhorar a qualidade de vida, à medida que actua sobre a natureza, transformando-a, de modo a satisfazer necessidades socialmente construídas. As situações de separação entre a concepção (mente) e a execução (músculos) conduzem à alienação progressiva dos processos de produção do trabalhador para o capitalista e reside na avidez de controlo por parte do capitalismo.

João Freire (1997:20) aponta o trabalho como fundamental ao desenvolvimento social: "factor indispensável de criação, de descoberta, de invenção" e ainda "um poderoso agente de reprodução das relações, dos



hábitos e dos modos, das figuras e dos sentidos que integram e sustentam uma comunidade”.

Nos antecedentes recuamos, ainda, a Durkheim (1991) que analisava os fenómenos sociais do capitalismo da sua época e como tal, fala do trabalho enquanto utilidade e necessidade social. Acrescenta a constatação da raridade de se encontrar satisfação no trabalho: “a civilização traz também consigo mais uniformidade, pois foi ela que impôs ao homem o trabalho monótono e contínuo (...) a nossa vida concede ao imprevisto uma parte menor, ao mesmo tempo que, pela sua maior instabilidade, rouba ao prazer uma parte da segurança de que ela tem necessidade” (idem:p.19). A resposta às transformações encontra-as no meio social onde, no seu entender, se deve ir procurar a causa que explica os progressos da divisão do trabalho: “O acréscimo da divisão do trabalho é, portanto, devido ao facto de os segmentos sociais perderem a sua individualidade, dos septos que os separam se tornarem mais permeáveis ” (idem:p.36).

Acrescenta-se a afirmação de Jaccard (1974:10-17) para quem o trabalho, na sua representação, foi sempre: “simultaneamente alegria e tormenta (...), o desenvolvimento da civilização e o próprio destino do homem dependem da evolução das ideias sobre o trabalho”.

Em síntese, face às mudanças, neste caso do trabalho, as ideias e ideais decorrentes são também factores de transformação. Delas partem as reacções que, partilhadas em maior ou menor intensidade, se difundem no tipo de sociedade desejada, mais ou menos uniformizada ou diversificada e, com ela, a defesa ou rejeição dos modos de acção/regulação. O trabalho, sujeito a constantes mutações qualitativas e quantitativas pela situação de elemento privilegiado no acesso aos recursos (materiais, culturais, conhecimento), pelos diferentes contextos/situações e vivências, tanto pode ser um elemento de coesão, como de perturbação social.

Nas análises do trabalho, dos processos, das causas e dinâmicas subjacentes à sua incessante transformação, somos, a todo o momento, conduzidos às transformações das dinâmicas de gestão, da tecnologia das

empresas e das transformações da vida social. Na presença de variáveis temporais, espaciais e sociais (materialista, economicista, socializadora) divergem os postulados, com as últimas tendências a marcarem o predomínio das abordagens integradas e sistémicas dos processos de mudança.

Neste entendimento, no sistema (ou conjunto de sistemas) em que assenta a complexidade social, as fronteiras são sempre interferentes e assentam no princípio da complexidade intercomunicante, em que tudo é instável no e pelo contacto com o meio que permite a existência e reprodução dos fenómenos. Assim, cada caso/situação (projecto - individual e colectivo) é simultaneamente produto e produtor. Pela mesma razão, cada actor é simultaneamente actor condicionado e participante na produção de condições de bem-estar/qualidade de vida dos cidadãos.

Nesta perspectiva, na origem de um qualquer problema, neste caso do trabalho, e para a sua eventual solução, interagem, para além dos modelos, concepções teóricas e ideologias, o ponto de partida dos recursos (endógenos e exógenos) agrícolas e ambientais (*environment*), as infra-estruturas e outros equipamentos, as pessoas nas suas qualificações, motivações e relações, dinâmicas de inovação empresarial, científica e tecnológica, as modalidades de formação/informação, a sua utilização (*sabedoria*) e as políticas de decisão (local, nacional e transnacional).

## **2. O Trabalho Como Força Produtiva**

O trabalho, enquanto actividade de produção, tem o seu sentido na criação de bens, mercadorias, a partir da transformação de matérias-primas para consumo e a que se atribui valor de uso. É todavia, com a economia política clássica e sobretudo com a teoria marxista que o trabalho passa a ser entendido como criação de valor económico. Marx (1818-1883), tal como os economistas clássicos (Ricardo e A. Smith), centra-se no problema da repartição do produto social a partir do qual aborda as questões do trabalho. Coloca o problema da ordem social no âmbito da ordem económica, mais concretamente na propriedade dos meios de produção, nos indivíduos detentores do capital em situações de extorquir uma mais-valia do valor

investido. Esta última é resultante do “sobre-trabalho” realizado após o termo do “trabalho necessário” à contrapartida do salário. A forma de trabalho assalariado, trabalho mercantil para o autor, passa, com a Revolução Industrial, a ser o elo privilegiado de estruturação da relação dos indivíduos, isto é, das relações sociais.

É no trabalho, nas situações vividas/provindas do e no trabalho que Marx forja a sua repulsa e formula os seus argumentos do empobrecimento permanente da classe trabalhadora. Isto porque o aumento da riqueza social origina o aumento da população, como tal o “exército de reserva industrial”, levando a que aumentem as camadas operárias cuja miséria está na razão do trabalho imposto. Perante a dura exploração da força de trabalho,<sup>132</sup> acentuam-se os antagonismos de classe, intensificando os mecanismos da dualização da sociedade dividida entre os detentores do capital e da riqueza (a burguesia capitalista) e aqueles que apenas possuíam a força de trabalho – os pobres (o proletariado operário).

Porém, nas críticas a esta concepção determinista do movimento social, sob os efeitos constrangedores exercidos pelas estruturas económicas e sociais, aponta-se o facto de Marx excluir a possibilidade de intervenção institucional e humana capaz de inverter o ciclo das sociedades sem as determinar num só sentido – o seu reducionismo, afirmam, na bipolarização das classes e das alternativas<sup>133</sup>.

É nesta capacidade e necessidade de projectar futuros, minimizar os problemas do presente que assistimos à multiplicação de obras sobre o

---

<sup>132</sup> Falamos das descrições de Marx (1975, V.I: 145-194) sobre o trabalho infantil, as condições de trabalho e os horários de 15 horas. Na realidade, passados 150 anos, estas situações deslocizaram-se sob formas mais atenuadas, a par das empresas, para alguns dos novos países industrializados.

<sup>133</sup> Popper (1993/1962: 147), na sua abordagem do historicismo fatalista de Marx, adianta que, na previsão das classes, em vez das duas bem se poderiam considerar sete: 1) burguesia; 2) grandes latifundiários; 3) outros proprietários rurais; 4) trabalhadores rurais; 5) nova classe média; 6) operários industriais; 7) proletariado – ralé. Marx (1975, V.II: 741-742) define três classes, a partir das formas de obtenção dos rendimentos. Assim, os indivíduos que vivem dos salários são os proprietários da simples força de trabalho; os que obtêm ganhos da renda da terra são os proprietários prediais e os que vivem do lucro são capitalistas. As restantes subdivisões, dentro destas classes, mais não são do que situações decorrentes da divisão social do trabalho. No entanto, Marx é referência como dualista prático – afirma Popper (1993: 103), reconheceu muito realisticamente que somos espírito e corpo e que, entre os dois, o corpo é o elemento fundamental: o pensamento humano não é em si mesmo a base da vida humana mas, por assim dizer, uma espécie de superestrutura sobre uma base física. É um marco nas formas de compreensão do mundo e, como diz Popper (1991: 30): “A compreensão do mundo altera as condições do mundo; e o mesmo fazem os nossos desejos, preferências, motivações, esperanças, sonhos, fantasias, hipóteses e teorias. Mesmo as nossas teorias erradas alteram o mundo. (...) O futuro é aberto, objectivamente aberto (...) o presente pode-se definir como um processo contínuo de actualização de propensões”.

trabalho e o emprego, de renovações teóricas face à crise económica e social e às mudanças decorrentes da crise dos paradigmas que atravessam as ciências sociais. Forjam-se previsões da gestão do emprego, da sua natureza e processos de educação/formação susceptíveis de inverter as tendências de crescimento do desemprego. Retomam-se as posições de bipolarização com o trabalho (regularidade ou rarefacção) como factor de exclusão e não tanto os problemas do trabalho penoso de que fala Marx, imposto pelas necessidades básicas a satisfazer e que reduzem à servidão do trabalho e impediam a vida mental do ser humano<sup>134</sup>.

O trabalho é inerente à condição humana, ao seu desenvolvimento, sendo o trabalho como meio de sobrevivência apenas uma das formas de trabalho e diz respeito ao trabalho manual<sup>135</sup>. Esta distinção entre trabalho de direcção ou intelectual e trabalho manual corresponde à velha forma de distinção entre o pensamento e a acção/contemplação, por um lado, e a *práxis*, por outro, num jogo de relações sociais que valoriza, no campo dos poderes, o trabalho concepção intelectual. Porém, em Marx, não são as ideias que determinam esta realidade, mas a realidade que está na origem de tais ideias.

Se em Marx o trabalho é valor e dá valor aos bens, dele provindo a riqueza, em Ricardo (V.6, s.d.: 14-18) - 150 anos antes - é na renda da terra, na escassez relativa e diversidade dos tipos de solo arável que se opera a repartição do rendimento social<sup>136</sup>.

---

<sup>134</sup>Em Marx (1975, V.I: 110-111), o trabalho é, antes de mais, um acto que se passa entre o homem e a natureza e à medida que o homem actua sobre a natureza exterior e a modifica, modifica a sua própria natureza e desenvolve as faculdades adormecidas. Contudo, não é este trabalho que Marx chama de modo puramente instintivo, que o preocupa. Dando conta das transformações do trabalho, vai centrar-se nos elementos em que se decompõe o processo de trabalho: 1- a actividade pessoal do homem ou o trabalho propriamente dito; 2- o objecto sobre o qual incide o trabalho; 3- o meio porque o homem actua.

<sup>135</sup> Nas variações da História, pela recente vulgarização do trabalho intelectual, algumas análises apontam para o proletariado intelectual da actualidade. Nestas, o trabalho como meio, trabalho-mercadoria, representa o trabalho intelectual dispendido pelos quadros qualificados e desprovidos de decisão, de poder sobre a sua criação – sobre o seu trabalho intelectual.

<sup>136</sup> Em Ricardo (V.6, s. d.) o trabalho, a sua intensidade e os seus custos são tidos por referência à terra: "O valor da troca de qualquer género, seja produto de manufactura, de mina ou de terra, nunca é regulado pela menor soma de trabalho necessário à sua produção em circunstâncias extremamente favoráveis. Pelo contrário, este valor depende da maior soma de trabalho industrial que são obrigados a empregar os que não têm as mesmas facilidades e os que, para produzir, têm de lutar contra as circunstâncias mais desfavoráveis" (p.16-17). Na linha de Malthus, o ajustamento dos salários opera-se pelo ajustamento demográfico, considerando que: "A procura e o alto preço animam de modo tão

Em síntese, o trabalho como actividade produtiva, com vista à criação de bens com valor de uso, a partir da transformação de matérias-primas, começa a ser estudado com a economia clássica devido ao problema da repartição da riqueza.

A criação de riqueza, sua repartição e relação com a criação de nova e sempre renovada riqueza, é tida por referência ao papel da acção do Ser Humano nos modos de vida e dos contextos de reforço do papel do Estado-Nação. Os vários teóricos – Quesnay, Ricardo, Say, Malthus, Smith e Marx –, para além de serem marcos históricos do conhecimento da literatura económica, são importantes contributos nas análises e questões fundamentais dos problemas do trabalho da actualidade, nomeadamente:

- Quesnay aborda o problema da circulação monetária e centra-o, para além de outros, na capacidade de fazer circular e criar riqueza. Dá (Quesnay, 1969: 132-133) importância aos indivíduos capazes de fazer girar a economia através da circulação monetária, dado que a poupança não investida é estéril e perturbadora<sup>137</sup>. Elabora fórmulas para enquadrar os indivíduos face às relações de produção (classe produtiva, classe dos proprietários e a classe estéril) dentro de um quadro territorial limitado pelo reino (o Estado-Nação).
- Ricardo, para além de atribuir a fonte principal da riqueza ao trabalho (trabalho da terra), inicia a primeira abordagem da análise da importância e diferenciação dos espaços locais nas trocas dos factores e dos seus determinantes. O espaço é valorizado/otimizado a partir de critérios de minimização dos custos. Atribui primordial importância ao mercado na regulação dos preços dos produtos (raridade, abundância, necessidade).

---

eficaz a produção agrícola, como a procura e carestia de qualquer outra mercadoria animam a sua produção” (idem, p.78).

<sup>137</sup> Considera essencial que o dinheiro passe “para a bolsa” daqueles que o fazem circular: “Mas os homens só podem obter e perpetuar as riquezas por meio doutras riquezas e na medida em que se mantiver uma proporção conveniente entre os homens e as riquezas” (p.135).

- J.B. Say refere a importância dos salários nos preços dos bens e a importância dos privilégios adquiridos pelo empresário na produção, como um importante motor da economia.
- Marx aborda a questão dos conflitos numa sociedade dualizadora – dominados e dominadores – e, com esta, o trabalho transformado em mercadoria é factor de criação de valor económico. Formula os considerandos do empobrecimento contínuo de alguns grupos sociais (a classe proletária), os mecanismos para criar e extorquir a “mais valia”. O trabalho, por referência ao trabalhador manual, é abordado pelas suas formas de servidão física e de degradação da vida mental do ser humano – o trabalho-alienação.

Passando a uma breve referência ao contexto da actualidade, recorremos a Paul Krugman (2009:180) que aborda a impotência política nos modos de regulação dos aspectos financeiros (devido aos especuladores monetários) com repercussões negativas na economia dos empregos, dos salários e da produção. Em torno do tópico das recessões fala de “amargas batalhas académicas” e aponta como causa de crise a insuficiente despesa corrente privada que não possibilita fazer uso da capacidade de produção disponível. A deriva constante da vertente da procura para uma economia da oferta impediu que face às insuficiências da procura global os salários e os preços baixassem perante o desemprego, exacerbando, assim, os factores de crise.

### **3. Trabalho e Regulação Social – a divisão do trabalho**

Desde a divisão manufactureira do trabalho, fundamentalmente associada à organização industrial, até à divisão social do trabalho e às novas formas de divisão do trabalho que apelam à alteração e flexibilização do ritmo sequencial da educação, do trabalho e da reforma (Godet, 1993), os objectivos perseguidos visam desenvolver a eficácia do trabalho. A regulação dos tempos de trabalho e não trabalho, de forma a manter a coesão social, assume a sua preponderância nos debates em torno do trabalho e da sua divisão.

Nos seus princípios, as referências vão sempre para Adam Smith (1723-1790) com o seu exemplo, onde nos mostra a divisão<sup>138</sup> do trabalho na fabricação de alfinetes. Dividir os ofícios barateia as suas partes individuais porque a maior produção torna possível baratear a força de trabalho e, desta forma, pela especialização das actividades, torna-se possível aumentar a produtividade. Associada a esta, está o nascimento da empresa e, com ela, o trabalho vinculado a uma estrutura institucional vai ser definido a partir de funções, competências, parcelando ou concentrando esforços, classificando e hierarquizando os indivíduos e os desempenhos condicionantes da distribuição de estatutos sociais.

Porém, é a F.W. Taylor que se atribui a obra da divisão do trabalho analisada cientificamente de modo a torná-la mais eficaz. Não inventando a divisão do trabalho<sup>139</sup>, é a partir do conhecimento de todos os elementos do trabalho, proposta por Taylor, que a cada operação se faz corresponder um acto do operário em separado. Cabe à Direcção preparar em profundidade todos os elementos do trabalho. Este trabalho individualizado, parcelarmente dividido, é fundamentado na eficácia e prosperidade da actividade industrial e acaba por consagrar as suas propostas concretas na divisão entre a direcção e os trabalhadores, bem como entre proprietários e trabalhadores. Trata-se da separação entre concepção e execução, que marca e sintetiza o modo de produção taylorista e fordista (Heron e Pignon, 1964: 53).

Mintzberg (1996:91-103) aborda a divisão do trabalho na produção, face à especialização do trabalho, a partir da dimensão horizontal (funcional) que, enquanto parte integrante de toda a actividade humana, é inerente a todas as organizações e, por outro lado, da dimensão vertical (hierárquica) cuja especialização separa a execução da administração do trabalho. A primeira facilita a estandardização pela repetição do trabalho

---

<sup>138</sup> Podemos encontrar muitos outros relatos anteriores sobre a divisão do trabalho, recorrendo ao antigo Egipto, onde as manufacturas e oficinas com 20 a 30 trabalhadores agrupavam vários artesãos que trabalhavam no mesmo objecto, em etapas sucessivas consoante o trabalho de escultor, polidor, ou pintor (Nougier, et al, 1964: 152).

<sup>139</sup> A divisão opera em duas dimensões – a social (i) e a técnica (ii). A divisão social do trabalho (i) tem por base o grau de especialização do emprego e das profissões. A divisão técnica do trabalho (ii) ocupa-se do grau de especialização das tarefas no processo de trabalho. Actualmente, a nova divisão internacional do trabalho (iii), está relacionada com a produção, comercialização de mercadorias através do globo.

com resultados mais uniformes e eficientes, facilita a atenção do trabalhador e a aprendizagem. Este autor defende que, na complexidade tecnológica e organizacional, só se pode lidar com partes de um todo. Na segunda - a administração - o trabalho é definido em termos de actividade segmentada cujo controlo do trabalhador sobre a actividade (decisões, objectivos e padrões de informação) aumenta com o alargamento vertical da ocupação.

Estas dimensões estabelecem entre si, por vezes, relações de dependência, dado que a especialização dos postos de trabalho na dimensão vertical resulta frequentemente da especialização da dimensão horizontal. Todavia, a especialização do trabalho acarreta consigo problemas de comunicação e de coordenação. Perante as situações descritas sobre o trabalho e que apontam para o crescimento da alienação dos trabalhadores, das ameaças desta à produção e, ainda, a emergência do movimento centrado nos recursos humanos (a transferência do acento dos sistemas técnicos para os sistemas humanos) o autor aborda o "alargamento do trabalho". O "alargamento horizontal" correspondente à tendência para o desempenho de variadas tarefas ligadas à produção de produtos ou serviços. Este processo pode ser executado no encadeamento sucessivo de várias tarefas ou, uma a uma, com alteração periódica do posto de trabalho. O "alargamento vertical" ou "enriquecimento" do trabalho consta da ocupação de um posto que comporta várias dimensões (de execução, mas também de preparação, controlo, etc.) e que possibilita à pessoa maior controlo do seu próprio trabalho. As vantagens do alargamento residem na melhoria da motivação, capaz de compensar as perdas decorrentes da insatisfação, proveniente do elevado nível de especialização.

A divisão do trabalho, como uma resultante da sua organização, coloca na sua dependência parte das situações observáveis nas realidades concretas de trabalho<sup>140</sup>. Uma evolução que coloca os trabalhadores cada vez mais dependentes da organização e que se veio a revelar aplicável apenas em algumas realidades.

---

<sup>140</sup> Entre as várias grelhas de análise tipificadoras dos principais aspectos que permitem dar conta dessa realidade, temos a de Touraine (1955) que estabelece correspondência entre o grau de evolução técnica e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores enquadrada em três fases da evolução - a fase A, correspondente ao trabalho autónomo, um ofício; a fase B,



Na correspondência entre a evolução tecnológica e a mudança organizacional, está o estudo de Woodward (1977) ao defender que as empresas com maior probabilidade de êxito económico são aquelas que desenham as suas estruturas formais, ajustando-as ao tipo de tecnologia utilizada<sup>141</sup>. A partir destes e outros esquemas classificatórios, Freire (1997: 39-56) vai elaborar uma grelha de análise de “sistemas de trabalho” aplicada à realidade da indústria transformadora. Classifica os modos de trabalho e de produção a partir do tipo de intervenção humana e dos dispositivos tecnológicos, divididos por quatro níveis: Corporalidade, referente a realidades de trabalho marcadamente controladas pela acção humana nas várias fases e funções produtivas — concepção, preparação execução, controlo (...); mecanicidade, em que na execução tem papel decisivo as máquinas mecânicas; organicidade, centrada na actuação de processos com dinamismo próprio e naturais (biológico ou físico-químico), desencadeados, organizados e controlados pela acção humana segundo fins úteis; e, por último, a automaticidade, referente a situações onde os maquinismos e os sistemas automáticos e “inteligentes” maximizam o seu campo de acção, reduzindo a intervenção humana à actividade de conceber, projectar e programar. A cada um destes quatro níveis faz-se corresponder cinco funções principais — concepção, preparação, execução, apoio, controlo e previsibilidade.

Na sua proposta, o sistema de trabalho é analisado a partir das interacções entre os factores internos à empresa e os factores externos, na reciprocidade que entre si estabelecem. Através da noção de sistema de trabalho, enquadrada num quadro de modelo teórico sistémico, onde interagem vários subsistemas mutuamente condicionantes sem que qualquer um determine o outro, retém a análise nos subsistemas técnico, económico, organizacional, profissional e no movimento social. Cada sistema de

---

de transição progressiva marcada pelo trabalho não qualificado e onde o desenvolvimento da mecanização conduz à automação, ou seja, à fase C.

<sup>141</sup> O tipo de estrutura organizacional corresponde a diferentes níveis de complexidade tecnológica: o sistema de produção unitário em pequenos lotes — pequenas séries ou por encomenda; o sistema de produção em massa — fabrico em grande série; e o sistema de produção contínua ou automatizada.

trabalho, por sua vez, é composto pelo sistema de ofício, o sistema fabril e o sistema empresarial.

O sistema de ofício assenta no trabalho saber — a partir de uma aprendizagem inicial desenvolve-se uma carreira com a respectiva progressão profissional — o trabalhador é o principal responsável por aquilo que faz. Inspirado no perfil de operário de ofício, artesanal, alarga-se a variadas actividades de prestação de serviços — imateriais, pequeno comércio, profissões liberais, trabalho científico e artístico (correspondente a grande parte do trabalho independente).

#### **4. O Desafio global – da antecipação à proacção**

É neste desafio da mudança permanente, pela crescente necessidade de antecipação dos mercados e de criação/ inovação face aos mesmos para garantir os empregos, que cada território (Localidade, Freguesia, Concelho, Região) necessita de se alargar em redes informacionais que passem por novos e diferentes níveis de saber. No grande protagonismo da mudança está a necessária transformação do processo de educação-formação, onde se realça a importância do sistema de Ensino – Formação. No entanto, esta não passa, apenas, por certificar mais licenciados cuja qualificação obtida não se ajusta às necessidades do mercado de trabalho. Passa pelas oportunidades da prática empresarial – onde a experiência de trabalho enquanto sujeito aluno/formando, seja verdadeira e real. Podendo ser um real simulado<sup>142</sup>, que possibilite a capacidade de resiliência, o potencial competitivo dos jovens, susceptível de se manifestar em novas formas de empreendedorismo (por conta de outrem ou conta própria). Porém, a necessária incorporação dos indivíduos em redes informacionais de largo alcance passa por presenciar, desde jovem, diferentes modelos de gestão e organização, com novas e inovadoras formas de educação-formação que funcionam para um novo modelo de tecnologia. A reforçar esta necessidade, temos Freire (2008:159-183) ao descrever a evolução portuguesa das medidas educativas nos últimos anos (educação, formação e qualificação do trabalho) e as consequentes atitudes perante o trabalho; com realce para as

---

<sup>142</sup> Sendo as preferências dos jovens o real vivido – “Se ouço esqueço, se vejo lembro, se faço aprendo” – que dizer da falta de oportunidade dos jovens em experiências concretas de trabalho criação e acção?

estatísticas que apontam pontos críticos ao sistema em mudança e onde as maiores incoerências resultam na grande discrepância entre custos investidos e ganhos.

Longe de evolucionismos ou determinismos diremos ser necessário fomentar a educação-formação para a capacitação de todos (*empowerment* dos docentes, discentes e demais agentes educativos) pela adaptabilidade onde interagem as características dos indivíduos, o sentido da produção (as organizações), as tecnologias disponíveis, o modelo de socialização/aculturação, a que se faz corresponder os diversos sectores produtivos e a dimensão das empresas (medida em termos de activos), a par dos valores do trabalho. A preponderância dos sistemas de produção localizados associados aos sectores (Rufino, 2005), coloca em relevância as identidades e modelos culturais dos territórios. Estes modelos culturais e identidades geradas nas organizações de trabalho, na reciprocidade estabelecida coloca os sistemas de trabalho numa força de vectores territorializados (tempo e espaço), cujas intensidades e natureza (sociocultural, técnica, económica, e movimento social/profissional) são marcadamente influenciados pelo mercado (produtos, técnicas e tecnologias) <sup>143</sup>.

Porém, as situações de trabalho, no real empírico, são vividas diferentemente consoante o lugar que se ocupa na separação (ou não) das funções produtivas: concepção, execução, controlo e previsão, rotação, polivalência ou não de funções, entre outros. É em torno da “liberdade” de acção, na procura de autonomia no trabalho que os indivíduos se movem para a criação da sua própria empresa. Uma situação que coloca o/a agente numa relação de “saber fazer” muito próxima do sistema de trabalho oficial e toma a forma do “trabalho-saber”, saber decidir pelo uso do “trabalho-força” ou trabalho-máquina – para consigo ou com outros. Na envolvência, o empresário faz-se acompanhar, em maior ou menor valor, por outros colaboradores, segundo os modelos socioculturais gerados nas organizações de trabalho (pesca, agricultura, indústria e serviços) imprimindo mais

---

<sup>143</sup> “Os padrões de interdependência/dependência, dominação/submissão, estabelecem-se nas relações entre pessoas, no território face ao exterior e entre territórios. Os actores movem-se pressionados pelo campo político-legal, na legitimidade de méritos/aptidões que se associam a papéis numa dada hierarquia social, coagidos pelo jogo das relações de poder – onde actores individuais e colectivos se movimentam pela posse dessas validações (detentoras de autoridade) e que se tornam meio (legitimação) de posição social, tanto das pessoas como das hierarquias dos territórios. Nas pessoas, a mobilização passa pela posse de diplomas (certificações) e cargos a que se associam funções (lugares técnicos e políticos) e nos territórios passa pelas estruturas que os potenciam. Estes processos, que marcam o manejo localizado do jogo que se estabelece à escala global de “um só mundo”, são continuamente fracturados pelas desigualdades entre os cidadãos e os territórios, no campo das oportunidades” (Rufino, Isabel 2005).

ou menos interações territorializadas consoante a intensidade das marcas restantes da exploração dessa actividade no tempo e, ainda, o ajustamento ao contexto da imaterialidade das trocas que rege a economia de hoje, com o lugar privilegiado da formação-informação.

O território é, assim, um meio e um recurso resultante do trabalho, num modelo sempre único pelas situações vividas e percebidas que vão para além da materialidade empresarial visível no campo estrito da empresa e/ou do trabalho em termos de volume de activos (segundo o PIB) – a empresa é, por inerência, um agente de educação-formação.

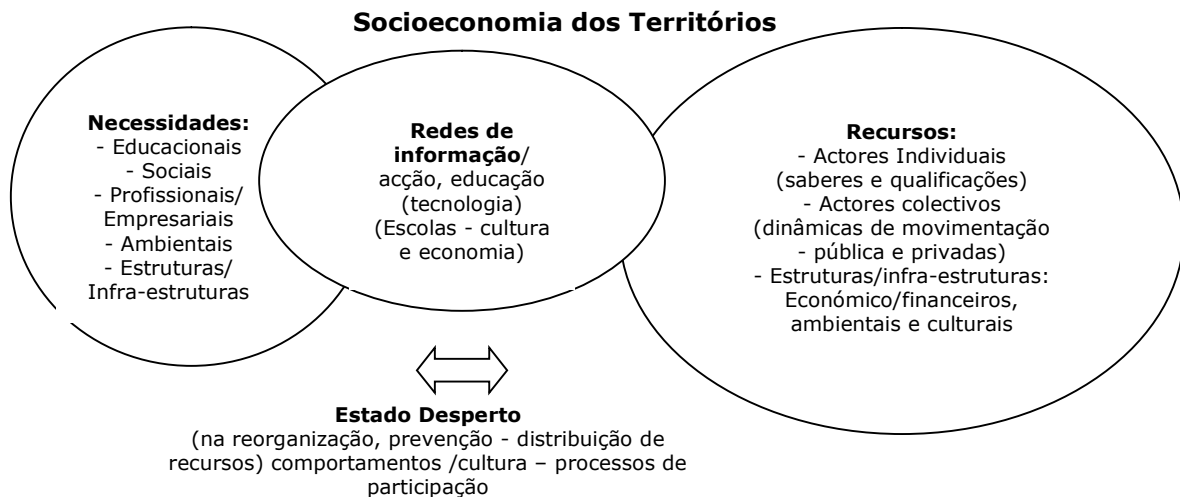
Verificamos a grande capacidade dos cidadãos para se unirem a fim de construir o seu negócio, empresa e/ou cooperativa e associação (profissional, sede recreativa ou outra). Esta força mobilizadora em prol de um bem físico/material congrega energias, saberes, vontades, união, solidariedades (...). Sendo estas a base de edificação de bens materiais, os mesmos ficam subutilizados sem se canalizar o seu uso para o desenvolvimento das pessoas a que se associem novos saberes necessários a uma sociedade pós-industrial.

No campo das propostas<sup>144</sup>, aponta-se a necessidade de se criarem nos territórios, com recurso à dinâmica associativa/cooperativa, directamente ligada às escolas (aos vários níveis de ensino) pólos locais difusores de informação, formação, de diagnóstico e de apoio à acção empresarial. Estimular através da integração e orientação profissional de recém-formados a sua envolvimento em dinâmicas produtivas locais, revela-se uma atitude desenvolvimentista, passível de presenciar, tanto no levantamento feito às associações/cooperativas, como na vivência de mobilização de dinâmicas locais. Estas diligências, ao encontro da difusão de informação por intermédio de redes técnicas (informação, acção, tecnologia), a partir de agentes próximos (física e culturalmente) do/no território, com particular recurso ao sistema de ensino-educação, permitem a troca de saberes e a igualdade de oportunidades de acesso ao conhecimento, potenciando dinâmicas proactivas das organizações<sup>145</sup>.

---

<sup>144</sup> No ensejo de dar campo de acção a estas preposições emerge o nosso envolvimento com associações culturais, recreativas, entre outras, onde se desenvolvem actividades com CNO – Centro Novas Oportunidades.

<sup>145</sup> Na nossa abordagem sociológica da sociedade marcada pelas dicotomias – os inseridos e os fora dela – move a convicção de que não compensa despender as energias vitais em processos instituídos e



O Estado, por intermédio das escolas em interacção com associações/cooperativas, pode (deve) possibilitar a criação de núcleos de investigação-acção promotores (dinamizadores) de redes, assentes em tecnologia de informação e, assim, estimular o avanço tecnológico, inovando na difusão ao conjunto da estrutura empresarial, particularmente junto das P.M.E.. Uma vez que as P.M.E. são os principais vectores do desenvolvimento dos territórios, a inovação destas configura-se na resultante das modalidades territoriais de acção, que passam pela

---

burocratizados – *em vez de remar contra a maré é possível construir diques e pontes*. Mantendo o edifício burocratizado das organizações foi e é possível movimentarmo-nos paralelamente na construção da organização colateral. Num processo de mobilização com os actores (jovens e adultos), urge acompanhar procedimentos que se afiguram respostas aos problemas dos socialmente mais vulneráveis. Contextualizadas nos tempos e nos espaços, as acções e mobilizações possibilitaram/possibilitam respostas alternativas e criar bolsas de empregabilidade juvenil, sobretudo o emprego inicial, potenciador de novos empregos e estimular a integração destes públicos (maioritariamente mulheres) no mercado de trabalho. A nossa ligação a associações juvenis, de desenvolvimento empresarial e IPSS, continuada no tempo, possibilitou o real acesso à igualdade de oportunidades (a alguns, porém ainda poucos) e, com este, o desenvolvimento sustentado pela resposta a necessidades socioeconómicas, em dinâmicas endógenas de ligação ao exógeno (inovação, técnicas e tecnologias, conhecimento possível e plausível, etc.). Numa perspectiva desamarrada e ancorada numa visão de um futuro em aberto, optou-se pela convicção de que "*faz-se caminho caminhando*", acompanhado da busca do conhecimento novo disponível e a disponibilizar. É possível mover a mudança abalçando outros na convicção (intuída nas experiências vividas no trabalho e reflectidas racionalmente) de que a força para a acção/mudança emana de todos mas sobretudo das novas gerações e/ou dos/as inconformados/as com as práticas e ávidos/as de saber (busca da sabedoria) – o desejo manifesto de se ser actor participante na mudança em curso.

incorporação dos actores (individuais e colectivos) em redes informacionais de longo alcance<sup>146</sup>.

## 5. A Teoria das Organizações e Propostas de Liderança Territorial das Escolas

O texto que se segue assenta nos anteriores postulados do protagonismo e mudanças do trabalho, reflecte as mudanças na cultura da administração<sup>147</sup> interligando-as às questões da mudança em curso na administração da educação.

Para isso, combina análises de gestão de organizações sem fins lucrativos, com fins lucrativos, públicas e privadas, independentemente da sua dimensão e/ou natureza (bens e serviços). Subjacente a esta abordagem está o abandono da visão jurídica formalista da administração assente no postulado de que o funcionamento de uma organização não pode ser reduzida aos regulamentos explícitos que a governam. Há todo um conjunto de factores que passam, entre outros, pela análise das motivações das condutas e das estratégias dos seus membros.

As organizações, enquanto unidades sociais complexas, resultam das acções dos actores individuais e dos grupos em presença (muitos com interesses diferenciados e/ou contraditórios) resultante do seu ajustamento interno (o conjunto das estruturas de comunicação, de informação e de relação – interna e

---

<sup>146</sup> As modalidades de mobilização da participação dos actores individuais ou colectivos podem ser enquadradas em modalidades de participação na mudança, segundo manifestações de reclamação/acção, a quatro níveis de constituição/afirmação:

- A *reivindicação, pressão* (i) propriamente dita, numa afronta entre pelo menos dois agentes com visões opostas no campo dos interesses, que se assumem e declaram formalmente em oposição. Trata-se de um modelo de combatividade visível, formalmente aceite nas formalidades e legalidades de procedimentos, mais ou menos em conformidade com o modelo democrático do Estado de Direito, onde há direitos e deveres.

- O *isolamento reactivo* (ii) – que passa pela criação de alternativas de fuga subtis (reminiscências das reacções ao Estado não democrático de antes da revolução pela democracia em 1974 ) e à margem do Estado de Direito, onde se enquadra a economia subterrânea, a economia paralela, contrafacção, o trabalho não declarado (ao domicílio ou outros).

- O *isolamento "passivo" ou dependente* (iii) – que procura nas virtudes e falhas do sistema democrático de protecção e/ou nas medidas desenvolvimentistas (programas de apoio a fundo perdido ou outros) a satisfação das necessidades do momento presente, tanto mais elevadas quanto mais susceptíveis de satisfazer pelos recursos usufruíveis.

- A *pressão/acção proactiva* (iv) – aquela que assenta na visão quadripartida dos comportamentos e, servindo-se da realidade vivida, pela combinação destes quatro níveis (englobando-se a si mesma), procura construir o presente perspectivando assegurar, por via deste, o futuro (Rufino, 2005: 386).

<sup>147</sup> Teoria das organizações – a expressão aplicável à "gestão" (pública ou privada) tanto aponta para a "teoria organizacional", como a "administração" ou a "ciências da administração".

externa). Enquanto sistemas abertos são fortemente marcadas pelo meio consoante se estabelecem relações de trocas (dimensão e intensidade).

A procura/pressão de uma gestão diferente das escolas, das demais organizações, tem tido por base o entendimento da singularidade da mesma no contexto da administração, atendendo à complexidade do sistema e das organizações escolares, isto é, pelo facto de constituírem complexos sistemas de relações interpessoais, intergeracionais - de interesses, valores e culturas bastante dispares, perante dinâmicas de configuração complexas. São apontadas nas demarcações (Clímaco, Maria do Carmo; 1998: 249) as situações de "autonomias não assumidas ou não consentidas; são as colegialidades não realizadas e a recusa da autoridade e de compromisso, são os enredos de pequenos conflitos de interesses", a par da orientação mais centrada para o *processo* do que para o *produto*, em lugar da interdependência destes. Adianta, ainda Clímaco, a necessidade de introduzir critérios de racionalidade na gestão da Escola - melhor gestão, autonomia/capacidade decisória:

"É importante introduzir na administração escolar lógicas de gestão que passem pelo planeamento estratégico orientado para fins claros, bem definidos e assumidos pela comunidade educativa, suportados por mecanismos de controlo e por capacidade decisória" (idem, 251-252).

Na defesa de uma gestão baseada em prioridades bem identificadas e objectivos operacionalizados, a autora cita Hilman e Mortimore (1995) e refere o tipo de características que favorecem a eficácia das escolas: "uma visão por objectivos partilhados", "liderança profissionalizada", "ensino com objectivos", "expectativas elevadas", "monitorização do progresso dos alunos e da instituição". Evoca esta proposta como contrária à irrelevância dos documentos de planeamento e organização escolar produzidos anualmente pelas escolas - Projecto Educativo e Plano de Actividades<sup>148</sup> - cuja "noção de estratégia e de relevância para a acção

---

<sup>148</sup> À semelhança dos actuais Planos de Formação de Escola/Agrupamentos, não conformes à intenção que subjaz ao Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril. Este aponta para a necessidade de cada Escola/Agrupamento proceder à elaboração do diagnóstico das necessidades e a "*elaboração dos respectivos planos de formação, concorrendo para a elaboração dos seus próprios planos de acção*". Todavia, na prática procede-se à mera informação quantitativa de ensejos manifestos de participação em acções formativas e que apenas possibilitam a abordagem de algumas necessidades/vontades em frequentar formação, com indicações quanto à natureza das mesmas, sem ligação formal e particularizada às demais realidades educativas.

estão ausentes, regra geral”, referindo que as escolas reproduzem o paradigma dos serviços centrais, *o paradigma do cadastro, ou inventário*.

Na continuidade da apresentação das concepções indutoras da mudança em curso na gestão das escolas, enquadrada numa nova cultura da Administração Pública, a de serviço público, Barroso (1998:256-257) problematiza a necessidade de aplicar às escolas técnicas de gestão bem sucedidas no domínio da gestão empresarial – *a gestão por objectivos e o "School Based management"*. Nesta última, evoca Levacic (1995:81) “Num tal modelo a escola é gerida através de orientações nacionais, com o conselho de escola (*"governing body"*) a assegurar o papel de liderança na articulação entre metas e objectivos. O conselho de escola actua no nível de gestão estratégica utilizando as informações fornecidas pelo director. (...). A execução do orçamento e de outras políticas é monitorizada e avaliada pelo conselho de escola (...). Deste modo, uma boa prática do *School Based management* utiliza os três grandes modelos de tomada de decisão da escola: o racional, o hierárquico ou burocrático e o colegial ou colaborativo”.

É dentro desta tentativa de introdução da lógica de mercado e gestionária, para regular o funcionamento e resultados da escola, que se seguem alguns elementos de teorização centrados no campo das organizações, servindo-nos dos seus postulados teóricos e resultados de investigação – informação, conhecimento e reflexividade.

A teoria das organizações, edificada com vista a coordenar a actividade empresarial e organizacional integrada em noções de hierárquicas e de mercados, tem vindo a ser considerada esgotada perante as novas realidades emergentes e que alteraram as condições da competitividade. São elas as novas tecnologias da informação e da comunicação (no seu real e potencial) e com estas a aceleração das renovadas necessidades dos clientes a que se acrescenta por inerência das duas a urgência de formação permanente e ao longo da vida de todos os actores disponíveis e a disponibilizar no mercado de trabalho (Costa, António, 2003). Com a passagem da Sociedade Industrial (assinalada pela previsibilidade) para a apelidada Sociedade da Informação (ordenada pela imprevisibilidade) e mais recentemente a Sociedade do Conhecimento (marcada pela mudança permanente), as organizações, independentemente da sua natureza produtiva (bens e serviços),



carecem de garantir progressivamente a mudança/ inovação que antecipe respostas às necessidades dos seus públicos (Rufino, 2005).

Transpondo esta necessidade de cada organização para o todo nacional, tendo por base os problemas económicos e sociais de Portugal, teremos que nos centrar num primeiro momento de partida no sistema de ensino-formação nacional, porque dele vai resultar, e em muito, a eficiência das demais organizações na sua continuidade e ou reconversão face à necessária integração nos mercados globalizados – o processo da *internacionalização* e a *uropeização*<sup>149</sup>.

Perante estes, as mais recentes investigações abordam crescentemente a *falência dos modelos organizacionais de integração hierárquica, típica da burocracia disfuncional*, cuja capacidade de ultrapassar apresenta debilidades no caso português, atribuídas às *armadilhas de uma cultura nacional que parece empurrar as práticas para as vias individualistas e antiooperativas* (Lopes, A., in: Moreira, P., 2007: Introdução). Na defesa de *políticas públicas de criação de redes interorganizacionais e de consultoria/formação* dos gestores e trabalhadores, avança com a noção de rede como sendo decisiva, ao potenciar a capacidade de adaptação criativa das organizações pela transformação das fragilidades.

Todavia, esta constatação – estabelecer redes interorganizacionais de sucesso - verifica-se desde que se encontre uma *liderança federadora* (Moreira, P., 2007:331). Esta liderança é determinante não só para o sucesso ou insucesso da cooperação organizacional como para a sustentabilidade ou não do funcionamento da organização. A posição de liderança exercida pelo *facilitador institucional* explica as trajetórias organizacionais sustentáveis (i) e não sustentáveis (ii). Consoante se assegura a liderança, independentemente da figura assumida, decorrem casos bem sucedidos (i) ou o seu contrário (não sustentáveis - ii) quando se verificam vazios de liderança.

---

<sup>149</sup> As lógicas da mudança assentam em ordens possíveis e plausíveis face às interações (natureza e tendência) ao nível mundial global, regido pela imprevisibilidade. Porém, o desenvolvimento sustentável potencializa-se nas movimentações das pessoas e dos territórios, na procura de equilíbrios que apelam à crescente participação dos cidadãos em democracia, pelo que ao termo democracia se associa o de informação, como direito. Por sua vez, informar implica conhecer, sendo o conhecimento divulgado e partilhado fundamental para orientar o sentido da mudança.

Também Fukuyama (1996: 37-38) fala da importância da confiança entre pessoas no papel da cooperação entre si estabelecidas. Trata-se de um *capital social* que não está uniformemente distribuído entre sociedades e cuja aquisição “requer a habituação às normas morais de uma dada comunidade e, nesse contexto, a assunção de virtudes como a lealdade, a honestidade, e a interligação ao grupo”, sendo que esta aptidão para a *sociabilidade* é mais difícil de adquirir do que as demais formas de capital humano, *dado basear-se em hábitos éticos torna-se mais resistente à mudança ou à destruição*. Afirma que “se as pessoas não confiam umas nas outras, acabam por só cooperar quando submetidas a um sistema formal de regras e regulamentos, o qual tem de ser negociado, acordado discutido judicialmente e algumas vezes aplicado por meios coercivos. Este aparato legal, que funciona como substituto da confiança, gera aquilo a que os economistas chamam *custos de transacção*” (idem, p.38).

Se para Fukuyama esta desconfiança generalizada no seio de uma sociedade gera custos, Rufino (2001) focaliza o modelo organizacional de trabalho em rede das empresas PME (centrado na figura do empresário/gestor) agrupadas em sistemas produtivos locais territorializados, onde as redes (informais) se revelam realmente produtivas (formalizando acordos de negócio) - geradoras de factores de competitividade - porque assentam em normas informais tomando o espaço pretensamente reservado à organização formal.

Retomando Moreira (2007: 337), no confronto com as afirmações anteriores, este demonstra que os líderes não são meros intermediários “exercem influências num âmbito bem mais alargado, ou seja, ao nível do sistema de relacionamento entre actores. Passar do desempenho de papéis na estrita esfera dos fluxos de informação para o âmbito da gestão de relacionamentos implica, inevitavelmente, entrar no domínio da liderança (...):

- architectar por liderar architectando;
- conduzir por liderar conduzindo;
- gerir por liderar gerindo”.

Sobre conseguir uma liderança eficaz, Jay Lorsch (2005:57-58) descreveu a importância dos fluxos da informação e a qualidade das mesmas na tomada de decisão. Aborda os limites à eficácia dos conselhos de administração segundo diversas ordens de razões:

- A crescente ênfase colocada nos directores independentes<sup>150</sup>.
- Tempo e conhecimento insuficiente para o desempenho correcto das funções.
- A excessiva informação frequentemente mal organizada por falta de destaque das questões preeminentes.
- A insegurança decorrente dos deveres legais e responsabilidades serem vastos e indefinidos.
- Não focar cuidadosamente as questões e fazer o que sempre fizeram – responder reflexivamente às novas exigências – falta de clareza nos propósitos.
- Falta de envolvimento estratégico.
- Falta de critérios claros a conduzir as reuniões.
- As dificuldades de colaboração para o cumprimento das tarefas.
- Dificuldade em gerir a vantagem do grupo (conselho) onde a existência de diversas perspectivas pode originar um debate saudável e decisões sensatas<sup>151</sup>.
- A incerteza dos conselhos de administração em relação ao seu papel.
- A tomada de decisão eficaz exige tempo e liderança e autodisciplina de todos os envolvidos.

Perante a interrogação sobre as qualidades que deve possuir um líder, Drucker (1993:19) centra-se no que não deve ser – “o líder que centra a sua atenção basicamente em si mesmo desorientará os seus seguidores”. Vai colocar o acento na missão – “O importante não é o carisma do chefe, mas a sua missão. Por conseguinte, a primeira tarefa de um líder é considerar a fundo a tarefa da entidade que dirige e defini-la”, sendo a tarefa prioritária na organização *antecipar-se às crises*. Quanto à forma de escolher um líder numa organização sem fins lucrativos o autor (idem: 32) aponta como *características* a valorizar: as suas *actuações anteriores* e os *pontos fortes* – a força que detém e como a empregou. Só a seguir destes observaria a instituição e dentro do seu principal desafio imediato trataria de

---

<sup>150</sup> Com a variação de independência a alterar de país para país, bem como a variação na proporção de directores e dos conselhos que confluem na administração.

<sup>151</sup> Enquanto observadora participante no seio de um Conselho Executivo de Agrupamento de Escolas, a coroar os referidos limites à eficácia da gestão, conforme os apontados pelos autores, estava a frustração e ansiedade dos diferentes actores da organização pela vontade de se envolverem mais na estratégia, enquanto manifestavam incerteza na forma de o conseguir atendendo ao tempo disponível, o conhecimento limitado das actividades da organização e a não clarificação da sua missão e a da organização (conforme Peter Drucker, 1993:19-58)

fazer corresponder a oferta às necessidades e, por último, repararia na integridade do candidato – *Um líder dá o exemplo.*

Concluído esta análise enquadrada numa abordagem contextual da organização escola, repensando tudo o que atrás foi dito, é necessário tomar em linha de conta a variáveis do ambiente, da envolvente, na medida em que vão condicionar o tipo de estruturação interna. Importa conhecer as condições culturais nacionais e territorializadas da dinâmica de liderança das escolas na procura de identificação dos factores condicionantes, do perfil de liderança dos actores intervenientes no processo de gestão das escolas (...) e a cooperação vertical nos níveis de ensino e horizontal no plano territorial.

Com elevadas expectativas nas respostas/propostas, está a promessa do estudo “Sucesso escolar e perfis organizacionais. Um olhar a partir dos relatórios de avaliação externa”<sup>152</sup>, cujos objectivos deverão ser desenvolvidos tendo como referência empírica relatórios produzidos no quadro da avaliação-externa das escolas e agrupamentos de três regiões portuguesas, suficientemente distintas: Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve, a saber:

- Que correspondência se estabelece numa relação analítica entre políticas de ensino-educação-formação e os modelos organizacionais das escolas, os tipos de liderança e o sucesso/insucesso escolar?

- Que contextos institucionais e organizacionais vigoram nos ensinos básico e secundário, ponderando o seu impacto nos resultados das escolas (em particular em termos de níveis de sucesso/insucesso escolar)?

- Que abandono escolar, quer entendendo-o como uma forma de insucesso escolar (ainda que com contornos distintos), quer atendendo aos mecanismos accionados pelas escolas no sentido de o ultrapassar, nomeadamente pelo reencaminhamento dos alunos para vias alternativas de ensino-aprendizagem?

Anotando pensamentos, sentimentos e interrogando o lugar da criança e jovem em toda esta caminhada, temos a escola pretensamente lugar de divulgação

---

<sup>152</sup> Investigação na área científica das Ciências da Educação, tem como instituição de acolhimento o Centro de Investigação e Estudos de Sociologia - CIES/ISCTE e como instituições participantes: Associação Juvenil de Cultura e Solidariedade Social (“Barafunda AJCSS”) e a Universidade do Algarve (UAlg). Trata-se de um projecto de investigação financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (2009-2010).

da ciência<sup>153</sup> num espaço a construir com os territórios de inserção. A educação-formação como dimensão fundamental do desenvolvimento da pessoa e (por via desta) dos territórios é, pela sua forma pretensamente generalizada, frequentemente balizada entre dois extremos – o dos sucessos e o dos insucessos/fracassos – que marcam na sua aceção ditames ideológicos e diferentes concepções dos modos de governo das sociedades. Nesta perspectiva dualista dos fenómenos temos, também aqui, a pluralidade dos discursos e controvérsias em torno deste fenómeno.

Por último, permanece a interrogação sobre a(s) forma(s) de “trabalho” das crianças e dos jovens em idade escolar (a força de toda a análise e programação) – que satisfação, insatisfação, poder de criação e/ou alienação? que futuro do trabalho?

\* Doutorada em sociologia pelo ISCTE.

### **Bibliografia**

Barroso, João (1998) “ Da Gestão por Objectivos, aos Objectivos da Gestão: O caso das Escolas Públicas” NETO, João, org, (1998) *Gestão por Objectivos na Administração Pública*, Lisboa, Edit. ISCSP.

Barroso, João, org., (2003). *A Escola Pública Regulação Desregulação Privatização*, Porto, Edit. ASA.

Battaglia, Felice (1958), *Filosofia do Trabalho*, São Paulo, Edit. Saraiva.

Bell, Daniel, 1976, *El Advenimiento de la Sociedad Pos — Industrial*, Madrid, Edit. Alianza.

---

<sup>153</sup> A ciência e o seu protagonismo, encara-se como uma forma, entre outras, de conhecimento e cuja supremacia assenta na capacidade que se atribui às experiências científicas de projectarem, criarem e orientarem a acção e comportamentos humanos. Nas propostas que propõem o avanço da ciência, refutando uma teoria fixa da racionalidade, temos Feyerabend (1979:25) que sustenta antes os processos contra-indutivos, contrários às teorias bem confirmadas, o que não está totalmente em desacordo com Habermas (1978) que afirma que os fazem moda, denegrindo a ciência e a racionalidade, se fundamentam numa teoria errada da ciência e da racionalidade, por as considerarem, em termos de especialização, peritagem e autoridade, concepção contrária à própria ciência. Morin (2001) fala do paradigma da complexidade que contrapõe ao paradigma da simplicidade, sendo que, o último vê o uno e o múltiplo mas não vê que o uno pode ser simultaneamente múltiplo, resultando a simplicidade pela disjunção e unificação do disperso.

Para além dos defensores de que a razão, por si só, já não dá conta da complexidade da realidade, ou o debate em torno das diversas formas de racionalidade, assistimos ao alargar do campo de análise das várias ciências (constatação de que os problemas com que se debatem extravasam as estruturas das áreas em que trabalham) e à transformação da própria ciência, pelas reciprocidades estabelecidas com o alargamento dos seus públicos. No dizer dos pensadores da “terceira cultura” (Brockman, 1998), aquilo que tradicionalmente se chamava ciência, passou a ser hoje “cultura pública”, “terceira cultura”, dada a intensificação do esforço de auto-instrução.

- Bertaux, Daniel (1978), *Destinos Pessoais e Estrutura de Classe*, Lisboa, Edit. Moraes
- Bourdieu, Pierre (2000), *Les structures sociales de l`économie*, France, Edit. Seuil.
- Braverman, Harry (1977), *Trabalho e Capital Monopolista: a Degradação do Trabalho no Século XX*, Rio de Janeiro, Edit. Zahar.
- Brockman, John, (org.) (1998), *A Terceira Cultura Para Além da Revolução*.
- Castells, Manuel (1998), *La Société en Réseaux*, France, Edit. Fayard.
- Chamoux, N. Marie (1998) "Sens et Place du Travail dans les sociétés", in: Kergoat, Jacques, et al, *Le Monde du Travail*, Paris, Edit. La Découverte, pp.15-23. *Científica*, Lisboa, Edit. Temas e Debates.
- Clímaco, M<sup>a</sup> do Carmo (1998). "Gestão Por Objectivos/Gestão da Qualidade em Formação", in: Neto, João, org, (1998) *Gestão por Objectivos na Administração Pública* Lisboa, Edit. ISCSP.
- Combemale, Pascal (1999), *Introduction à Keynes*, Paris, Edit. La Découverte.
- Costa, Firmino (2002). "Competências para a Sociedade Educativa: Questões Teóricas e Resultados de Investigação", in: *Textos da Conferencia Internacional Cruzamento de Saberes Aprendizagens Sustentáveis*, Lisboa, Edit Fundação Calouste Gulbenkian.
- Dahrendorf, Ralf (1979), *Las Clases Sociales y su Conflicto en la Sociedad Industrial*, Madrid, Edit. Rialp, S.A.
- Denis, Henri (1974), *História do Pensamento Económico*, Lisboa, Edit. Livros Horizonte.
- Drucker, Peter (1993), *As Organizações Sem Fins Lucrativos*, Lisboa, Edit. Difusão Cultural.
- Durkheim, Émile (1991), *A Divisão do Trabalho Social*, Lisboa, Ed. Presença, 2 Vols.
- Durkheim, Émile (1995), *As Regras do Método Sociológico*, Lisboa, Edit. Presença Lda.
- Feyerabend, Paul (1979), *Contre la Méthode - Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Paris, Édit. du Seuil.
- Forrester, Viviane (1997), *O Horror Económico*, Lisboa, Edit. Terramar.
- Fukuyama, Francis (1996) *Confiança Valores Sociais & Criação de Prosperidade*, Lisboa, Edit. Gradiva.
- Freire, João (2008), *Economia e Sociedade. Contributos para uma sociologia económica em Portugal na viragem do Século*, Lisboa, Edit. Celta.

- Freire, João (1997), *Variações sobre o tema Trabalho*, Porto, Ed. Afrontamento.
- Freire, João (coord.); Rodrigues, Maria de Lurdes; Ferreira, Vítor Peña (1995), *A Função de Chefia Directa na Indústria*, Lisboa, Edit. IEFP.
- Friedmann, Georges; Naville, Pierre, 1973, *Tratado de Sociologia do Trabalho*, São Paulo, Edit. Cultrix, 2 vols.
- Friedmann, Georges (1968), *Trabalho Humano*, Lisboa, Edit. Moraes.
- Gauzner, N. (1975), *A Classe Operária Irá Desaparecer?*, Lisboa, Edit. Estampa.
- Godet, Michel (1993), *Manual de Prospectiva Estratégica: da antecipação à acção*, Lisboa, Edit. Dom Quixote.
- Habermas, Jurghen (1978), "Prefácio", in: Freitas, B. e Rounet S. P. (org.), *Habermas*, S. Paulo, Edit. Átila S. A..
- Heron, André; Pignon, Dominique (1964), *Realidade Tecnológica*, Porto, Edit. Rés, Lda.
- Jaccard, Pierre (1974), *História Social do Trabalho*, Lisboa, Edit. Livros Horizonte, 2 vols.
- Krugman, Paul (2009), *O regresso da Economia da depressão e a Crise actual*, Lisboa, Edit. Presença.
- Lorsch, Jay (2005), "Desenhar melhores Conselhos de Administração" in: Mouillon, Christian, et. all (2005) *Corporate Governance*, Edit.S.T.&S.F. – Sociedade de Publicações, Lda.
- Marx, Karl (1971), *Os Mecanismos Económico Filosóficos — 1º manuscrito: Trabalho Alienado*, Porto, Edit. Brasília.
- Marx, Karl (1975), *O Capital*, Lisboa Edit. Delfos, 2 vols.
- Méda, Dominique (1999), *O Trabalho - um valor em vias de extinção*, Lisboa, Edit. Fim de Século.
- Mintzberg, Henry (1996), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Edit. Círculo de Leitores.
- Moreira, Pedro (2007) *Liderança e Cultura de Rede em Portugal casos de sucesso*, Lisboa, Edit. Livros Horizonte.
- Moreira, Adriano; Amaral, Alberto, et.al (2006) *A Autonomia das Escolas*, Lisboa, Edit. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Morin, Edgar (1991) (1ª Edit.1973), *O Paradigma Perdido – a natureza humana*, Mem Martins, Edit. Europa-América.
- Morin, Edgar (2001), *Introdução ao Pensamento Complexo*, Lisboa, Edit. Instituto Piaget.

- Neto, João, org. (1997) *Gestão por Objectivos na Administração Pública*, Lisboa, Edit. ISCSP.
- Nougier, Louis-René, et al (1964), *Historia General Del Trabajo*, Barcelona, Edit. Grijalbo, S. A.
- Popper, Karl (1991), *Um Mundo de Propensões*, Lisboa, Edit. Fragmentos.
- Popper, Karl (1993), *A Sociedade Aberta e os seus Inimigos*, Lisboa, Edit. Fragmentos.
- Quesnay, François (1969), *Quadro Económico*, Lisboa, Edit. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ricardo, David, (s.d.), vol. 6, *Sobre a Teoria da Renda*, Lisboa, Edit. Inquérito, Lda.
- Rolle, Pierre (1978), *Introdução à Sociologia do Trabalho*, Lisboa, Edit. Regra do Jogo.
- Rousseau, Jean-Jacques (1974), *O Contrato Social*, Lisboa, Edit. Europa-América.
- Rousseau, Jean-Jacques (1999), *Discurso sobre a Origem e os Fundamentos da desigualdade entre os Homens*, Lisboa, Edit. Plátano.
- Rufino, Isabel (2005) *Trabalho e Desenvolvimento: Industriais, Agricultores e Pescadores do Oeste – formas de empresarialidade e empregabilidade*, Lisboa, ISCTE, tese de Doutoramento (Policopiado).
- Rufino, Isabel (2001), "Transformation du travail et de l'entreprise, dépendances et autonomie des locaux. Quelques proposition à partir de l'exemple de Bénédicta". In : communication au colloque *Nouveaux enjeux de l'industrie dans les territoires à dominante rural*, Clermont-Ferrand, Edit. Presses Universitaires Blaise Pascal.
- Sainsaulieu, Renaud (1977), *L'Identité au Travail*, Paris, Edit. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dallos.
- Say, Jean-Baptiste (1996), *Cours d'économie politique et autres essais*, Paris, Edit. Flammarion.
- Touraine, Alain, 1955, *L'Evolution du Travail Ouvrier aux Usines Renault*, Paris, Edit. Centre National de la Recherche Scientifique.
- Valente, Ana; Fuente, Angel et.al (2007), *Educação Inovação e Desenvolvimento*, Lisboa, Edit. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Woodward, Joan (1977), *Organização Industrial – Teoria e Prática*, São Paulo, Edit. Atlas.