

## Capítulo 3

### - A flexibilidade no trabalho e no emprego -

#### 3.1. A crescente importância e recurso à flexibilidade nas organizações

A flexibilidade é um dos temas mais actuais nas organizações. É crescente a referência à necessidade de ser flexível para fazer face a um ambiente externo progressivamente mais dinâmico, incerto e diverso. Alguns autores realçam o surgimento de novos formatos organizacionais, eles próprios mais flexíveis, como as empresas em rede, as “empresas-trevo” ou mesmo diferentes tipos de alianças estratégicas. O recurso a estes formatos flexíveis acarreta mudanças na forma de organizar o trabalho e estruturar o emprego. São destacadas, por exemplo, as implicações nas carreiras dos indivíduos e no tipo de relacionamentos estabelecidos entre as organizações e os empregados (Kochan, Smith, Weels & Rebitzer, 1994; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; Mirvis & Hall, 1996a; Hendry & Jenkins, 1997). Os padrões flexíveis de trabalho são apontados como uma das questões centrais na gestão das pessoas nas organizações (Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996), afectando os próprios pressupostos que orientam o pensamento e a actuação na GRH (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; Hendry & Jenkins, 1997; Sparrow, 1998).

Ao mesmo tempo, há indicações inequívocas do aumento de práticas destinadas a aumentar a flexibilidade organizacional. O crescimento da importância da flexibilidade no trabalho e no emprego, nas diversas formas em que se manifesta, é uma das constatações mais consensuais na literatura (Hakim, 1990; Ashton & Felstead, 1995; Cappelli, Bassi, Katz, Knoke, Osterman & Useem, 1997; De Grip, Hoevenberg & Willems, 1997; Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman & Skoglund, 1997; Kramar, 1998; Pearce, 1998; Purcell & Purcell, 1998; Uzzi & Barsness, 1998; Rosenberg & Lapidus, 1999). As estatísticas oficiais de entidades supra-nacionais confirmam esta tendência (INE, 2000; OCDE, 2000; European Commission, 1999). As razões apontadas para esse crescimento são variadas, geralmente associadas a factores que tomaram forma e peso nos anos 80. Blyton & Morris (1992) notam que o mesmo conjunto de factores contribuiu, tanto para o crescimento da flexibilidade, como para o surgimento da GRH, o que não será certamente mera coincidência. Estes factores, interrelacionados, distribuem-se essencialmente por quatro áreas: a alteração das condições económicas, que se tornaram mais adversas e exigentes; os avanços tecnológicos; a evolução das características do mercado de trabalho; finalmente, o enfraquecimento do movimento

sindical, que fez diminuir a resistência ao aumento da flexibilidade.

A necessidade de fazer face a condições económicas adversas compreende um conjunto de factores apontados pela maioria dos autores. A flexibilidade tem sido alvo de atenção na Europa a partir de meados dos anos 70, como resultado da crise económica associada ao aumento dos preços do petróleo do início da década (Treu, 1992; Rubery & Wilkinson, 1994; Brown, 1997a). Desde então, as empresas têm procurado aumentar a sua flexibilidade a vários níveis por força de um contexto marcado pela crescente exigência de competitividade. Esta intensificação da concorrência é frequentemente associada à recessão económica (Atkinson, 1987; Hakim, 1990), à globalização (Emmot & Hutchinson, 1998), e à desregulamentação dos mercados por parte dos governos de todo o mundo (Atkinson, 1987; Blyton & Morris, 1992; Rojot & Tergeist, 1992; Treu, 1992; Brown, 1997a; Matusik & Hill, 1998). Não só tem aumentado o nível de competitividade, mas também o grau de incerteza e volatilidade dos mercados (Atkinson, 1987; Hendry & Pettigrew, 1990; Blyton & Morris, 1992; Harrison & Kelley, 1993; Reilly, 1998), com consequências a nível do encurtamento do ciclo de vida dos produtos (Harrison & Kelley, 1993; Matusik & Hill, 1998; Reilly, 1998), da incerteza quanto às necessidades de mão-de-obra (Atkinson, 1987), e da necessidade de aumentar a produtividade mantendo baixos os custos com a mão-de-obra (Brewster, 1995b). Por outro lado, cresceu a exigência dos mercados em termos de elevada qualidade a baixos preços, mas também em relação aos retornos financeiros esperados (Howard, 1995; Matusik & Hill, 1998; Reilly, 1998). Todos estes factores têm imposto uma pressão acrescida no alcance de objectivos como a eficácia de custos, a eficiente organização do trabalho, a pronta resposta à mudança e a melhoria da oferta de serviços (Blyton, 1992). Esta “nova paisagem competitiva” (Matusik & Hill, 1998: 681) põe em evidência a inadequação das estruturas organizacionais tradicionais, particularmente das grandes burocracias e da produção em massa, em relação aos novos requisitos de sobrevivência e sucesso (Piore & Sabel, 1984; Phillimore, 1989; Howard, 1995; Brown, 1997a). Por um lado, o avanço das novas tecnologias farão com que novas competências sejam mais importantes e que o trabalho qualificado seja cada vez mais dominante, mesmo na produção industrial (Mueller, 1992). Por outro lado, tornou-se necessário aligeirar as estruturas e flexibilizar a organização do trabalho e a própria relação de emprego. As metas desta flexibilização vão da nua e crua redução de custos ao aumento da quota de mercado, passando pela retenção e atracção dos trabalhadores mais desejáveis (Raghuram, London & Larsen. 2001).

Assim, tem-se assistido nas últimas décadas a drásticas reduções nos níveis de mão-de-obra (Blyton & Morris, 1992; Howard, 1995) e a outras reestruturações, que requerem elas próprias opções flexíveis de trabalho (Reilly, 1998). Os resultantes elevados níveis de

desemprego também tornaram aceitáveis formas atípicas de emprego (Atkinson & Gregory, 1986; Blyton & Morris, 1992; Uzzi & Barsness, 1998; Hartmann & Patrickson, 2000), que encontram pouca resistência numa força de trabalho pouco organizada e crescentemente desesperada por um qualquer tipo de emprego (Atkinson & Gregory, 1986; Atkinson, 1987; Rubery, 1996). A promoção da flexibilidade do mercado de trabalho tem sido, aliás, uma das principais armas dos governos europeus no combate ao desemprego (Atkinson, 1987; Allen & Henry, 1996; Tregaskis, 1997; Creagh & Brewster, 1998; Emmot & Hutchinson, 1998) e aos problemas estruturais de rigidez relacionados com a forte regulamentação da relação de emprego (Laflamme, 1989; Hakim, 1990; Blyton, 1992; Treu, 1992; Rubery & Wilkinson, 1994; Allen & Henry, 1996; Heery & Salmon, 2000b; Walker, 2000).

O cada vez mais acelerado avanço tecnológico é outro dos grandes factores associados à procura de uma maior flexibilidade (Atkinson, 1987; Hakim, 1990; Lloyd & Rawlinson, 1992; Rojot & Tergeist, 1992; Matusik & Hill, 1998; Tregaskis, Brewster, Mayne & Hegewisch, 1998). Por um lado, a aplicação de tecnologias computadorizadas e de novos materiais a produtos e processos tem tido um papel determinante nas mudanças que se fazem sentir tanto a nível dos mercados, como das organizações e da comunicação (Howard, 1995; Rothwell, 1995), contribuindo para ampliar os factores de ordem económica, referidos acima. As inovações tecnológicas não só proporcionam grandes avanços a nível da produção e da actividade económica em geral, como intensificam a tendência para a internacionalização e a globalização dos mercados, sobretudo devido à facilidade e velocidade das comunicações (Howard, 1995; Legge, 1995a). Inovações como a automação dos escritórios, a concepção apoiada em computadores e as máquinas de controlo numérico introduziram elas próprias um importante elemento de flexibilização nos processos de produção, ao permitirem uma maior diversidade e personalização dos modelos produzidos e um maior leque de opções de organização (Rojot & Tergeist, 1992). Isto tem-se repercutido na fragmentação dos mercados em pequenos nichos, no encurtamento do ciclo de vida dos produtos e na mais rápida obsolescência dos produtos (Matusik & Hill, 1998). Por outro lado, a evolução das tecnologias exige o emprego de uma força de trabalho mais qualificada e sofisticada, capaz de desempenhar um maior número de tarefas cada vez mais complexas, e de se adaptar continuamente a novas exigências de competências (Atkinson, 1987; Blyton & Morris, 1992; Rojot & Tergeist, 1992; Howard, 1995; Tregaskis, Brewster, Mayne & Hegewisch, 1998).

As características do mercado de trabalho, sobretudo ao nível da oferta de mão-de-obra, também têm sofrido evoluções que se revelam propícias ao aumento da flexibilidade no trabalho e no emprego. A composição da força de trabalho tem-se alterado no sentido de haver uma cada vez maior diversidade, seja em termos da idade, do género, das qualificações

ou da situação familiar dos trabalhadores (Kochan, Smith, Weels & Rebitzer, 1994). É maior a participação no mercado de trabalho de mulheres (Blyton & Morris, 1992; Rubery & Fagan, 1994; Gallie, 1996; Purcell, 2000) em posições qualificadas (Rojot & Tergeist, 1992) e de outros grupos com características específicas, como os deficientes, os idosos, ou os pais de filhos pequenos. Estes grupos constituem um segmento do mercado de trabalho que, pelas suas particularidades, pode estar disposta a aceitar padrões de trabalho menos típicos (Blyton & Morris, 1992). A escassez de mão-de-obra qualificada também pode levar as empresas a recorrer a arranjos mais flexíveis como forma de manter ou atrair grupos de trabalhadores qualificados que não podem ou não querem trabalhar a tempo inteiro, como mães trabalhadoras ou trabalhadores mais velhos (Brewster, 1995b). Por outro lado, as formas flexíveis de emprego são a única forma de algumas pessoas poderem conciliar o trabalho com outros aspectos da sua vida, como a família, os filhos, outras ocupações ou estilos de vida menos típicos (Kochan, Smith, Weels & Rebitzer, 1994; Tregaskis, 1997; Hipple, 1998; Reilly, 1998; Tregaskis, Brewster, Mayne & Hegewitch, 1998). A importância do trabalho e do emprego na vida das pessoas também tem vindo a evoluir, sendo hoje apenas um dos papéis entre os múltiplos que devem assumir (Hage, 1995; Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998). Assim, muitas empresas promovem as chamadas políticas “amigas da família” (*family friendly policies*) em que, através de esquemas flexíveis de trabalho e emprego, procuram atrair esses trabalhadores e, sobretudo, manter empregados valorizados que de outra forma abandonariam o trabalho (Rothwell, 1995; Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998; Tregaskis, Brewster, Mayne & Hegewitch, 1998; Raghuram, London & Larsen, 2001). As formas flexíveis de emprego podem também ser mais vantajosas para indivíduos com competências altamente valorizadas no mercado (Kraut, 1989; Tregaskis, Brewster, Mayne & Hegewitch, 1998; Krauz, 2000).

Finalmente, outros autores destacam a diminuição do papel dos sindicatos e a desregulamentação do mercado de trabalho como mais um aspecto que facilita a introdução de esquemas flexíveis no trabalho e no emprego. Alguns autores atribuem aos empregadores a deliberada intenção de, através da utilização de formas flexíveis de emprego, fomentar divisões entre a classe trabalhadora e promoverem atitudes mais complacentes numa faixa crescente da força de trabalho (Davis-Blake & Uzzi, 1993; Gallie & White, 1994; Rose, 1994; Debrah & Ofori, 1997). Mas a percepção mais corrente é a de que as empresas apenas procuram tirar partido do recuo das associações sindicais. A redução da protecção legislativa e da negociação colectiva com os trabalhadores tem, pois, permitido modificar as fronteiras tradicionais das funções e recorrer a formas contratuais diferentes do emprego efectivo a que os sindicatos tradicionalmente resistem (Atkinson & Gregory, 1986; Blyton & Morris, 1992;

Blyton & Martinez-Lúcio, 1995; Croucher & Brewster, 1998). A maior descentralização das estruturas de controlo da gestão dotaram-na de um maior poder discricionário em relação à forma de organizar o emprego e utilizar a mão-de-obra disponível (Atkinson & Gregory, 1986). Rojot & Tergeist (1992) consideram que esta tendência para a descentralização das relações laborais e da gestão de recursos humanos para o nível do estabelecimento ou até para níveis mais pequenos, como o da equipa de trabalho, contribui para o aumento da utilização flexível da mão-de-obra, uma vez que é a estes níveis que a implementação de práticas de flexibilização pode ser eficaz. Por outro lado, também se tem assistido a uma diminuição do número de estabelecimentos industriais de grande dimensão, com enormes concentrações de trabalhadores, que foram tradicionalmente o terreno mais propício à actuação dos sindicatos (Atkinson & Gregory, 1986).

Alguns autores fazem referência a outros factores que, sendo residuais neste debate, se enquadram no contexto da maior sofisticação dos mercados, das tecnologias e dos estilos de vida na sociedade actual. Por exemplo, os tradicionais horários a tempo inteiro, das 9 às 5, em que são cinco os dias úteis da semana, e 48 as semanas em actividade por ano, são claramente desajustados aos estilos de vida e ao nível de exigência dos clientes. As empresas confrontam-se hoje em dia com a necessidade de estar ao serviço 24 horas por dia e 365 dias por ano, procurando para tal alternativas à fórmula tradicional de emprego em formas mais flexíveis, incluindo postos temporários, a tempo parcial, ou fora de horas (Hutchinson & Brewster, 1994; Rothwell, 1995; Mirvis & Hall, 1996a).

### **3.2. A dimensão ideológica da problemática da flexibilidade**

A problemática da flexibilidade tem uma dimensão ideológica importante, o que suscita acesos debates e posições mais ou menos extremadas quanto à sua necessidade, legitimidade, importância e implicações.

A própria linguagem usada pode ter conotações ideológicas. A multiplicidade de termos usados para referir e classificar o mesmo conjunto de práticas de trabalho e emprego flexíveis (ver ponto 3.3) é só por si reflexo da carga ideológica de que se reveste este tema. A variedade de denominações e qualificativos aplicados aos diferentes tipos de flexibilidade no emprego e no trabalho é expressão das várias perspectivas segundo as quais o assunto é analisado. Os termos em si podem incorporar diferentes juízos de valor moral e político (Felstead & Jewson, 1999). Este conteúdo valorativo é bem evidente em termos como emprego “precário”, “inseguro” ou “marginal”. Mas mesmo expressões aparentemente inócuas e de aplicação generalizada (inclusive em publicações oficiais de instituições como a União Europeia ou a OCDE), como por exemplo trabalho “atípico” para referir as diversas

formas de trabalho e os trabalhadores não inseridos num contrato de trabalho permanente e a tempo inteiro, desagradam a alguns autores, que o consideram inadequado. Por um lado, a incidência dessas formas de emprego é cada vez maior, o que põe em causa a sua “atipicidade” (Treu, 1992). Por outro lado, o termo pode “sugerir (erradamente) que estas práticas são pouco usuais ou até de certo modo estranhas e pouco respeitáveis” (Tregaskis, Brewster, Mayne, & Hegewisch, 1998: 62). Esses autores preferem adjectivar estas modalidades de “flexíveis”, mas outros ainda acham esta expressão carregada de valor, optando pelo termo “não-padrão” (*non-standard*), que vêm como o mais próximo da neutralidade (Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993; Zeytinoglu, 1994). Felstead & Jewson (1999), que elegem precisamente estas duas opções como as preferíveis, não deixam de salvaguardar que “não-padrão” pode ser tomado por “abaixo do padrão” (*sub-standard*), e por conseguinte “excepcional”, “pouco usual” e até mesmo “inferior”, “desviante” ou “defeituoso”.

A expressão “flexibilidade”, por seu lado, é não só um termo impreciso, como o seu significado varia consoante a perspectiva de quem o utiliza (Atkinson, 1987). Laflamme (1989: 27) comenta que a ideia da flexibilidade provoca reacções fortemente contrastantes e parece apresentar simultaneamente virtudes e vícios. Para Felstead & Jewson (1999), a “flexibilidade” tende a ser equiparada a uma virtude, conotada com a criatividade, a inovação e a respostas positivas à mudança. Reflectindo uma natural predisposição cultural para valorizar a flexibilidade por oposição à inflexibilidade ou à rigidez (Atkinson, 1987), característica da cultura ocidental (Legge, 1998a), o termo “flexibilidade” é associado, na linguagem corrente do dia-a-dia, a “coisas positivas”, como a adaptabilidade, o movimento ou a mudança; e é sobretudo usado como contraponto às características “negativas” do que é rígido, do que é fixo, do que não dobra nem cede (Legge, 1998a).

### **3.2.1. As diferentes perspectivas sobre a flexibilidade**

De acordo com Farnham (1997), as primeiras aproximações à introdução de formas flexíveis de trabalho e emprego corresponderam à tentativa de responder a factores relacionados com o lado da oferta de trabalho (*pull factors*), no âmbito da questão da qualidade de vida no trabalho. No próspero período do pós-guerra, relatórios da OCDE davam conta de debates, experiências e, em alguns países, mesmo reformas neste sentido. A expectativa era de que se pudesse flexibilizar o trabalho de modo a permitir aos trabalhadores exercerem uma maior liberdade de escolha em relação à organização do tempo de, e fora do, trabalho. A partir dos anos 80, o conjunto de factores acima revisto, relacionado com a intensificação e internacionalização da concorrência nos mercados, precipitou um novo

conjunto de razões para aumentar a flexibilidade nas organizações, determinada agora pelo lado da procura do mercado de trabalho (*push factors*). Esta nova realidade suscitou reacções diversas por parte dos práticos e dos estudiosos da matéria.

Na literatura académica, têm-se vindo a estabelecer duas correntes principais sobre a flexibilidade no trabalho e no emprego, largamente assentes em premissas e ideologias contrárias. Uma é claramente optimista e centra-se nas vantagens, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, do desenvolvimento de uma força de trabalho flexível e adaptável às novas exigências da competitividade internacional num mercado global. A outra perspectiva é mais pessimista, realçando os efeitos perversos, para os trabalhadores e para a sociedade, de uma flexibilidade essencialmente orientada pelo interesse económico dos empregadores (Creagh & Brewster, 1998; Felstead & Jewson, 1999). Tendo vindo a ser associada a um leque tão variado de mudanças como as privatizações, o aumento da mobilidade laboral, os cortes salariais ou o declínio da protecção legislativa ao emprego, a flexibilidade é globalmente defendida pelas forças políticas mais conservadoras e também globalmente rejeitada pelas facções trabalhistas (Atkinson & Gregory, 1986; Heery & Salmon, 2000). Estas diferentes perspectivas sobre a flexibilidade reflectem-se, não só na linguagem utilizada, mas também nas próprias definições seguidas, e na forma como são medidas e interpretadas as tendências observadas (Heery & Salmon, 2000).

### **3.2.2. A corrente “optimista”**

Alguns autores, sobretudo norte-americanos, adoptam uma posição claramente optimista em relação ao aumento da flexibilidade, que é tido como um desenvolvimento natural e aceite como um dado adquirido das características do emprego no futuro. A crescente complexidade e concorrência associadas à internacionalização dos mercados e ao fenómeno da globalização impõem novas condições às organizações, exigindo uma maior pro-actividade, adaptabilidade e flexibilidade na resposta aos mercados e aos clientes (Kanter, 1989; Handy, 1992; Bridges, 1995; Howard, 1995; Fletcher & Bailyn, 1996; Mirvis & Hall, 1996a). O alcance destes objectivos parece depender da eliminação de constrangimentos e limitações de vária ordem, nomeadamente das fronteiras internas e externas às organizações (Davis, 1995; Mohrman & Cohen, 1995; Fletcher & Bailyn, 1996; Sparrow, 1998). Este derrube de fronteiras organizacionais manifesta-se através de um sem número de iniciativas, desde fusões, aquisições e alianças com fornecedores, clientes e outros parceiros relevantes, o recurso à subcontratação e a utilização de teletrabalhadores e trabalhadores móveis (fronteiras externas), até ao uso de vários tipos de equipas de trabalho, aos projectos transfuncionais, às *intranets* (redes informáticas internas) e às mais variadas reestruturações organizacionais

(fronteiras internas). Estas passam invariavelmente pela redução do efectivo de trabalhadores (*downsizing*) na sequência da diminuição dos níveis hierárquicos associada ao achatamento organizacional (Davis, 1995; Mohrman & Cohen, 1995). Neste cenário de esbatimento de fronteiras, cresce a mobilidade das pessoas dentro da mesma organização e entre diferentes organizações, e a insegurança no emprego torna-se um dado adquirido, uma característica do emprego no futuro, com a qual se tem de lidar naturalmente (Kanter, 1989; Bridges, 1995; Rousseau, 1995; Arnold, 1997; Heery & Salmon, 2000).

Importantes linhas de investigação têm sido desenvolvidas no âmbito desta problemática. Destaca-se a literatura sobre o impacto do novo paradigma organizacional nas carreiras profissionais dos indivíduos (por exemplo: Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 1996) e a literatura que explora os desenvolvimentos do “velho” e do “novo” contrato psicológico (por exemplo: Rousseau, 1995; Hendry & Jenkins, 1997; Herriot & Pemberton, 1997; Sparrow, 1998). Embora haja perspectivas variadas em relação a ambas as questões, há uma propensão dominante desta literatura em realçar sobretudo as oportunidades criadas para os indivíduos e para as organizações pela maior flexibilização do trabalho e do emprego. É projectado no futuro, e identificado já no presente, um cenário optimista em que “pessoas portfolio” (*portfolio people*) oferecem o seu trabalho a diversas empresas-cliente, variando o seu local de trabalho e trabalhando a partir de casa, servindo-se das mais modernas tecnologias (Handy, 1992; Felstead & Jewson, 1999). As suas carreiras são cada vez menos do tipo burocrático e cada vez mais dos tipos empreendedor e profissional (Kanter, 1989). Assemelham-se a carreiras “proteanas” (*protean*) – ou seja, moldáveis e adaptáveis, incluindo altos e baixos, curvas à esquerda e à direita, mudanças de organização e de profissão, e alternância entre períodos de emprego e “pausas” para preencher papéis e objectivos extralaborais (Hall & Mirvis, 1996c) – ou “sem fronteiras” (*boundaryless*) – isto é, constituídas por sequências de oportunidades de emprego que vão para além das fronteiras de um único contexto organizacional (DeFillippi & Arthur, 1994). Embora reconhecendo que alguns trabalhadores possam vir a passar um “mau bocado” neste novo paradigma, estes autores realçam as vantagens da carreira “proteana” em termos do “sucesso psicológico” dos indivíduos (Hall & Mirvis, 1996c). As pessoas terão mais liberdade do que alguma vez tiveram, e essa liberdade psicológica permitir-lhes-à explorar novas identidades, com uma inerente sensação de enriquecimento pessoal, e melhorar a sua auto-estima (Mirvis & Hall, 1996c). Uma carreira “sem fronteiras” também traz benefícios a nível do desenvolvimento do “capital social” dos indivíduos, nomeadamente através do alargamento das suas redes de contacto social (Raider & Burt, 1996), e na acumulação de competências ao nível tanto dos indivíduos como das organizações (DeFillippi & Arthur, 1994). Por outro lado, a flexibilidade

do emprego é vista como uma excelente fonte de oportunidades de inclusão no mercado de trabalho de grupos tradicionalmente em desvantagem, como as minorias étnicas, as mulheres, especialmente quando têm filhos, os deficientes e os idosos (Handy, 1992; Mirvis & Hall, 1996b; Arrowsmith & McGoldrick, 1997; Felstead & Jewson, 1999). Esta perspectiva tenta igualmente identificar as vantagens que a flexibilidade pode trazer para as organizações. A flexibilidade é apresentada como solução para questões como a produtividade, a motivação e o desenvolvimento dos empregados, bem como uma forma de tratar as questões da igualdade de oportunidades no emprego (Fletcher & Bailyn, 1996; Mirvis & Hall, 1996c; Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998). A maior mobilidade dos indivíduos entre diversas empresas também contribui para a acumulação de conhecimento nas organizações (DeFillippi & Arthur, 1994) e para a expansão das suas redes sociais através de novos empregados, e de antigos empregados que saíram da organização mas que continuam a colaborar com ela (Raider & Burt, 1996).

A literatura sobre o contrato psicológico explora as implicações daquele novo panorama económico e organizacional, sugerindo a perda de importância de um “velho contrato” (*old deal*) do tipo relacional, e a proliferação de um “novo contrato” (*new deal*), mais transaccional (Rousseau, 1995; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; Herriot & Pemberton, 1997; McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998; Sparrow, 1998). Num contexto, em que as empresas já não podem garantir segurança no emprego e relacionamentos estáveis de longo-prazo, é esperado que tanto os indivíduos como as organizações alterem as suas expectativas em relação aos direitos e obrigações de cada um <sup>1</sup>. Assim, as tradicionais expectativas mútuas de um emprego seguro em troca do empenhamento e lealdade dos empregados ligadas ao contrato psicológico “relacional” – que se caracteriza, entre outros, pela subjectividade e entendimento implícito, pelas expectativas que não estão escritas, pela indefinição quanto à duração do relacionamento e pelo dinamismo e mudança ao longo do tempo, pela implicação da pessoa “toda”, pelo envolvimento emocional que acresce ao da troca económica, e pela identificação e empenhamento organizacionais – são cada vez mais substituídas por expectativas mais exclusivamente económicas associadas aos contratos “transaccionais” – caracterizados pela clara especificação e objectividade dos termos contratuais, pela predominância do incentivo económico (relação monetizável), pelo limitado envolvimento pessoal, pela limitação temporal da relação, e pela reduzida flexibilidade quanto à alteração

---

<sup>1</sup> A definição de contrato psicológico é alvo de alguma controvérsia. Uma definição simples, abrangente e bem aceite na literatura é a de Schein (citado por Guest, 1998), que diz que o contrato psicológico é: “Um conjunto de expectativas recíprocas não escritas entre um empregado individual e a organização”.

dos termos sem renegociação (Rousseau, 1995: 91-92)<sup>2</sup>. Embora seja mais ou menos consensual que o segmento dos trabalhadores considerados nucleares (*core*) nas organizações podem esperar manter um contrato psicológico relacional, estes são a “nova minoria” (Handy, 1992). O crescente segmento dos trabalhadores periféricos, que trabalham a prazo, a meio-tempo, à distância, para várias organizações e de forma independente, enfrentam cada vez mais um novo contrato de cariz transaccional (Rousseau, 1995). Assim, os indivíduos são cada vez mais os principais responsáveis pela sua própria carreira, e são encorajados a preocuparem-se, não com a segurança no emprego, mas sim com a segurança da “empregabilidade”, ou seja, com a segurança que provém de se manterem atractivos para o mercado de trabalho, desenvolvendo uma carteira de competências e experiências profissionais adequadas. Às organizações caberá oferecer oportunidades de formação e desenvolvimento, ou pelo menos a oportunidade de acumular novas experiências profissionais, nomeadamente através do desempenho de uma série de funções variadas e interessantes, com autonomia e controlo crescentes (Kanter, 1989; Rousseau, 1995; Fletcher & Bailyn, 1996; Mirvis & Hall, 1996c; Arnold, 1997; Mallon & Duberly, 2000).

O optimismo destes autores é patente na linguagem utilizada – note-se a preponderância de expressões como “oportunidade”, “liberdade”, “independência”, “sucesso”... – e revela-se sobretudo na fé que parecem demonstrar em relação à fluidez com que se processa a transição para uma relação transaccional. E apesar de reconhecerem que este tipo de relacionamento transaccional tende a ser cada vez mais o predominante, alguns teóricos do contrato psicológico e das novas carreiras profissionais demonstram uma surpreendente confiança numa “abordagem relacional” à carreira “proteana” (Hall, 1996; Hall & Moss, 1998).

Com uma posição menos auto-assumidamente optimista, mas contribuindo para o crescente interesse no desenvolvimento da flexibilidade, aparecem as teorias da

---

<sup>2</sup> Rousseau (1995: 97-103) apresenta um modelo que distingue entre quatro tipos diferentes de contrato psicológico, com base no cruzamento de duas dimensões: o grau em que o contrato especifica os termos do desempenho e o horizonte temporal da duração do contrato. Para além dos já descritos contrato “relacional” (longo-prazo, baixa especificação) e “trasaccional” (curto-prazo, elevada especificação), a autora acrescenta dois contratos “híbridos”: o contrato “transicional” (curto-prazo, baixa especificação) — como o nome indica, este é um contrato de transição, característico de situações de recessão e reestruturação organizacionais que corresponde basicamente à quebra do contrato previamente existente; caracteriza-se pela instabilidade e incerteza quanto ao futuro, sem grande exigências quanto ao desempenho nem garantias quanto à manutenção da relação de emprego — e o contrato “equilibrado” (longo-prazo, elevada especificação) — contratos de fim aberto e orientados para o relacionamento, em que os requisitos de desempenho estão bem definidos, embora possam variar ao longo do tempo; combina aspectos do contrato relacional, visando a partilha de valores e o

“especialização flexível” (Piore & Sabel, 1984) e o modelo da “firma flexível” (Atkinson, 1984 e 1987). Estes modelos focam a flexibilidade sob o ponto de vista das empresas, como um elemento necessário para seu sucesso, e mesmo sobrevivência, no panorama económico actual. O modelo da “especialização flexível” apresenta-se como contraponto ao tradicional modelo de produção em massa. O modelo da “firma flexível” (ver ponto 3.4.2) abrange especificamente a questão da flexibilidade no uso da mão-de-obra, identificando uma estratégia de flexibilização assente na segmentação da força de trabalho entre trabalhadores nucleares (*core*) e periféricos, e na gestão diferenciada destes segmentos.

Embora estes autores não assumam uma posição particularmente optimista em relação às suas propostas – Atkinson terá mesmo reconhecido que a lógica deste modelo se baseia na protecção dos salários, carreiras e segurança no emprego de alguns empregados à custa dos salários, carreiras e segurança de outros (Atkinson & Gregory, 1986; Procter, Rowlinson, McArdle, Hassard & Forrester, 1994) –, é-lhes atribuído pelos seus críticos a responsabilidade de promoverem os conceitos da flexibilidade como uma coisa, senão intrinsecamente boa, pelo menos inevitável (Pollert, 1988; Legge, 1998a).

### **3.2.3. A corrente “pessimista”**

No pólo oposto, encontra-se um conjunto de autores críticos, que desenvolvem análises mais pessimistas, vendo a flexibilidade como um subproduto negativo do desenvolvimento económico. Atribuem o aumento da flexibilidade a factores com origem sobretudo no lado da procura do trabalho (*push factors*), ou seja, nos requisitos dos empregadores que, sendo os principais beneficiários da flexibilidade (Legge, 1998a), procuram-na antes do mais para atenderem aos seus interesses económicos. O futuro é visto com maior preocupação, antevendo-se o crescimento do desemprego e da marginalidade.

Um dos poucos textos inseridos na literatura sobre as organizações e as carreiras “sem fronteiras” e que apresenta uma perspectiva dissidente da dos autores “optimistas” é o de Hirsch & Shanley (1996). Às maiores oportunidades de carreira, de liberdade e de realização pessoal a que aquela literatura geralmente faz alusão, Hirsch & Shanley (1996) contrapõem outras tendências menos brilhantes, mas igualmente crescentes na sociedade norte-americana dos anos 90: o crime de colarinho-branco, os assaltos a bancos por trabalhadores desempregados, as contínuas e dramáticas reduções de pessoal tanto nas grandes empresas como nas agências do Estado, a violência, as milícias alienadas e os assaltos bombistas, a

---

empenhamento mútuo, com elementos do contrato transaccional, com a necessidade de alcançar resultados de desempenho específicos.

desigualdade social generalizada. De facto, estes autores chamam a atenção para os custos sociais da transição para um eventual novo paradigma “sem fronteiras”, que não podem ser vistos como mero “ruído” no processo (Hirsch & Shanley, 1996).

Vários outros autores adoptam esta perspectiva mais crítica em relação à flexibilidade e às demais projecções benevolentes das tendências organizacionais e de emprego para o futuro. Associam o crescimento da insegurança no emprego ao aumento da criminalidade, ao fracasso de instituições tradicionalmente basilares como a família e a comunidade local, e à alienação dos cidadãos da vida política (Hage, 1995; Heery & Salmon, 2000). A insegurança no emprego também é vista como uma característica inegável e dominante da vida social contemporânea. Mas ao contrário dos autores optimistas, os mais cépticos não aceitam que esta insegurança seja uma consequência inevitável da globalização e do novo estágio de evolução da economia capitalista. Para estes autores, um mercado de trabalho flexível não equivale ao crescimento de um novo contingente de profissionais “proteanos”, livres, autónomos e com carreiras plenas de oportunidade, que será afinal um grupo minoritário. O trabalhador independente, com educação superior e altamente qualificado não é o trabalhador flexível típico (Rosenberg & Lapidus, 1999). Rubery (1996: 35) contesta a ideia de que o declínio do emprego seguro, a tempo inteiro e permanente dará lugar a padrões flexíveis de trabalho que incluem “ausências voluntárias” do mercado de trabalho, classificando-a de um “contra-senso utópico”. Perrow (1996) suspeita que, por cada carreira “sem fronteiras” satisfatória que surge, dez outras se tornam degradantes e sem perspectivas, e duas pessoas experimentam o desemprego. Hirsch & Shanley (1996) advertem que aqueles profissionais independentes passarão a operar isoladamente em mercados altamente competitivos, o que lhes augura menos autonomia e mais dependência, uma vez que muito poucos terão a capacidade de influenciar o preço dos serviços que agora vendem às (poderosas) organizações que os procuram. Pelo contrário, esta corrente da literatura exprime uma preocupação em relação ao aumento de uma nova classe de “pobres que trabalham” (Allen & Henry, 1996: 72), uma população desfavorecida, vulnerável e sem privilégios, em relação à qual a flexibilidade não representa novas oportunidades, mas sim a sujeição ao trabalho precário, intensivo e mal pago, em horários anti-sociais e sob uma gestão coerciva, muitas vezes em situações que a exclui da protecção da legislação laboral (Allen & Henry, 1996; Felstead & Jewson, 1999; Heery & Salmon, 2000). As formas de trabalho e emprego flexíveis são denominadas por estes autores de “precárias” ou “marginais” (Treu, 1992; Zeytinoglu, 1994; Allen & Henry, 1996) e os trabalhadores adjectivados de “descartáveis” (Feldman, 1995; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; Rousseau & Libuser, 1997; Rosenberg & Lapidus, 1999) ou “ocasionais” (Feldman, 1995). As suas preocupações centram-se na tendência para a

crescente segmentação, polarização e fragmentação do mercado de trabalho resultantes do aumento da flexibilidade. A literatura produzida nesta perspectiva alerta para o aprofundamento das diferenças entre trabalhadores nucleares e periféricos a nível das remunerações, do acesso à formação e do tipo de experiência no trabalho (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; Allen & Henry, 1996; Gooderham, & Nordhaug, 1997; Brewster, 1998), que se salda na criação de duas classes de trabalhadores: uma de empregados permanentes com emprego relativamente seguro e bem pago – mas cujo empenhamento pode também ser altamente explorado (Guest, 1997b) –, e outra de trabalhadores temporários que só conseguem trabalho esporádico e mal-pago (Davis-Blake & Uzzi, 1993; Zeytinoglu, 1994; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; Felstead & Jewson, 1999).

Estas preocupações são agravadas pela “dependência organizacional” a que a maioria das pessoas estão sujeitas (Perrow, 1996). Perrow explica como as grandes empresas têm vindo, desde a II Guerra Mundial, a substituir a sociedade civil (não-organizacional<sup>3</sup>) na provisão de benefícios sociais, num processo a que chama de “absorção” organizacional. Funções cívicas como a assistência na saúde, o apoio à família, a subsistência durante o desemprego ou a invalidez, e a própria educação passaram gradualmente a ser benefícios organizacionais providenciados pelas grandes empresas, principalmente, mas não exclusivamente, nos Estados Unidos da América. Embora a garantia deste tipo de benefícios pelas organizações abone em favor da sua reputação de bom empregador, o processo de “absorção” organizacional significa que a sociedade civil se tem demitido cada vez mais de assegurar ela própria estas funções cívicas. O resultado é que o acesso àqueles benefícios acaba por ser vedado à maioria das pessoas que não têm um “bom” emprego, ou seja um emprego permanente e a tempo inteiro numa grande empresa (Perrow, 1996). Isto torna-se particularmente grave numa altura em que as tendências parecem apontar para a drástica redução desses empregos “privilegiados”.

Mesmo na Europa, em que o Estado assegura muitos daqueles benefícios, conseguir coisas tão simples quanto o acesso a empréstimos bancários e ao crédito ao consumo, o arrendamento para habitação e os descontos para a segurança social, são extremamente difíceis para quem depende de esquemas de trabalho diferentes do “padrão” numa sociedade que está organizada no pressuposto de que as pessoas têm um emprego permanente a tempo

---

<sup>3</sup> Perrow (1996: 298) usa aqui a expressão “sociedade civil” por contraponto à “sociedade organizacional”, e não por oposição ao que é do domínio estatal. Exemplifica desta forma: “A sociedade civil, nesta perspectiva, consiste na rede de laços e obrigações que dependem do estatuto (cidadania, e coisas tais como a relação parental, a identificação étnica e religiosa, e a localidade) e não do contrato (ex: emprego, credenciais de educação ou propriedade privada).

inteiro (Rubery, 1996; Tregaskis, 1997; Brewster, 1998). Legge (1998a) resume esta preocupação ao constatar que os empregados que “usufruem” de um contrato de trabalho flexível são precisamente aqueles com menor probabilidade de poderem usufruir do seu papel de consumidores.

Os defensores desta linha crítica da flexibilidade assumem frequentemente uma postura marcadamente política. A promoção da flexibilidade é atribuída a uma adesão política aos valores da “cultura empreendedora” ou “managerialista” (Legge, 1998a; Pollert, 1988), com forte impacto nos anos 80. Os governos então predominantemente de direita desenvolveram determinadas políticas e iniciativas que pretendiam diminuir fontes de “rigidez” no mercado de trabalho (Hakim, 1990; Blyton, 1992; Treu, 1992; Allen & Henry, 1996), procurando sobretudo reduzir os níveis de desemprego e fazer aumentar a competitividade das empresas (Atkinson, 1987; Treu, 1992; Allen & Henry, 1996; Farnham, 1997; Tregaskis, 1997; Creagh & Brewster, 1998; Emmot & Hutchinson, 1998; Robinson, 1999). Essas medidas passaram muitas vezes pelo levantamento de algumas das protecções legais dos direitos dos trabalhadores e pelo enfraquecimento do poder dos sindicatos (Blyton & Morris, 1992; Gallie & White, 1994; Rose, 1994; Allen & Henry, 1996; Debrah & Ofori, 1997; Croucher & Brewster, 1998). Pretendia-se, antes do mais, facilitar contratações e despedimentos no sentido de conferir aos empregadores uma maior flexibilidade na sua utilização da mão-de-obra. Rosenberg & Lapidus (1999) identificam um panorama semelhante nos Estados Unidos da América, destacando o crescimento do desemprego e o enfraquecimento do poder negocial dos sindicatos decorrentes das políticas económicas da administração Reagan.

Alguns destes autores mais críticos conferem mesmo aos defensores da flexibilidade do mercado de trabalho intenções perversas e dissimuladas. Legge (1998a) considera que a linguagem e imagens persuasivas com que envolvem a flexibilidade não passam de tentativas de a associar ao prazer e gratificação do consumo, mascarando a degradação da relação de emprego, que na realidade se caracteriza pela insegurança e intensificação do trabalho. Por seu lado, Pollert (1988), que assume uma das posições mais políticas e abertamente críticas à flexibilidade, contesta a promoção do que chama de “distorção do corte radical”. Para a autora, os defensores da flexibilidade promovem conceitos como os da globalização e da intensificação da concorrência internacional no intuito de fazerem crer que se assiste actualmente a um “corte radical” na economia mundial, pretendendo com isso justificar um determinado número de medidas prejudiciais aos trabalhadores e à instituição do emprego. O modelo da firma-flexível de Atkinson (ver ponto 3.4.2.) será, aliás, um instrumento político dessas intenções. A autora chega a por em causa a isenção da instituição (britânica) que desenvolveu o referido modelo, uma vez que era financiada pelos fundos públicos do então

governo de Thatcher. Pollert acusa a proposta de ser um instrumento prescritivo, que pretende conferir respeitabilidade académica e legitimar a disseminação de práticas como o alargamento de funções, a intensificação do trabalho, a precarização do emprego e a diminuição da sindicalização (Pollert, referida por Procter, Rowlinson, McArdle, Hassard & Forrester, 1994). De certa forma, Guest (1997b) subscreve esta posição ao sugerir que não será novidade tanto o surgimento de um novo mundo flexível em que predomina o caos, a insegurança e a incerteza, mas sim o uso dessa “retórica para esconder, criar, interpretar ou distorcer a realidade” (*op. cit.*, 346). O perigo desta retórica reside no poder que tem para modelar as crenças acerca do presente e as expectativas em relação ao futuro quando, na verdade, a realidade pode ser bem mais prosaica. Com a aceitação desta retórica vem também a da sua inevitabilidade, e o decorrente menosprezo do papel de iniciativas nacionais e organizacionais na alteração dessa ordem (Guest, 1997b).

Desta forma, é questionada a inevitabilidade da flexibilização do mercado de trabalho e contestado um restabelecimento económico e uma busca de maior competitividade à custa do factor trabalho (Pollert, 1988; Allen & Henry, 1996; Guest, 1997b; Legge, 1998). Legge (1998a) põe em causa que a intensificação da concorrência decorrente da crescente internacionalização possa ser responsabilizada pela precarização das relações laborais, tanto no sector público, como em muitas das indústrias privadas que actuam sobretudo a nível local. Outros autores fazem notar que a flexibilidade não é uma estratégia decorrente do mercado de trabalho mas sim do mercado dos produtos. Mais ainda, a falta de flexibilidade organizacional não está necessariamente ligada à forma como o factor trabalho é utilizado e organizado, nem a sua melhoria tem de passar inevitavelmente pela flexibilização das relações laborais, mas sim pela melhoria da organização do trabalho, pela inovação e renovação dos produtos e pelo desenvolvimento de estratégias mais eficazes (MacInnes, 1988; Pollert, 1988; Wilkinson & White, 1994). Assim sendo, o perfil da reestruturação económica a que se assiste não é considerado natural e espontâneo, mas sim consequência de políticas elaboradas por governos que subscrevem ideias monetaristas e neo-clássicas (Pollert, 1988). Por outro lado, os despedimentos em massa que as empresas atribuem à sua necessidade de modernização e mudança são determinados mais pelas políticas de gestão que escolhem seguir do que pelas reestruturações organizacionais em si (Dawson & Webb, 1989). Estes autores crêem, pois, no papel determinante das próprias organizações nas suas formulações de política, e sobretudo no papel das instituições nacionais a quem cabe a regulação dos mercados e a protecção do emprego. A sua actuação ou demissão pode atenuar, tanto como agravar, o fenómeno e os efeitos da insegurança no emprego (Guest, 1997b; Heery & Salmon, 2000).

### 3.3. Flexibilidade: um conceito “flexível”

A pequena resenha sobre o aumento da importância da flexibilidade nas organizações apresentada no ponto 3.1 chega para perceber que este é um conceito muito abrangente e que assume diversas manifestações. O debate ideológico exposto no ponto 3.2 acentua a variedade de perspectivas e aceções do fenómeno. A maioria dos autores consideram que, apesar do extenso debate de que a questão tem sido alvo, o conceito de flexibilidade continua difícil de definir com precisão (Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996; Tregaskis, Brewster, Mayne & Hegewisch, 1998; Mallon & Duberly, 2001), sendo poucos os que, aliás, se detêm demasiado nesse propósito. Hayter (1997) afirma que o conceito é multi-facetado, Treu (1992) diz que o termo tem uma larga gama de aplicações, e Reilly (1998) apelida-o de “elástico”, porque é usado em relação a um número de contextos diferentes. Blyton & Morris (1992) adiantam que o termo, que tem sido usado em relação a diversas coisas e a diversos níveis, transmite a noção de adaptabilidade, plasticidade e capacidade de resposta. Bucki & Pesqueux (2000) optam por uma definição abrangente, que ilustra bem o carácter vago e lato do termo. Dizem que a flexibilidade é a capacidade de se adaptar, de forma reversível, a uma dada situação, o que reflecte a capacidade de se manter operacional em condições de mudança, seja ela previsível ou não (Bucki & Pesqueux, 2000). De forma igualmente lata, Wright & Snell (1998: 758) definem a flexibilidade como a capacidade da organização reconfigurar os seus recursos e actividades em resposta a exigências ambientais.

De facto, o termo “flexibilidade” é usado para descrever uma diversidade de respostas à concorrência e às exigências dos consumidores, desde a reestruturação da economia em geral, ao posicionamento estratégico da empresa no mercado e a processos organizacionais internos, como os métodos de produção, a organização do trabalho, ou as políticas de emprego (Hill, 1991). É, por conseguinte, uma expressão aplicada na literatura em relação a uma série de teorias distintas, ainda que relacionadas (Tregaskis, Brewster, Mayne, & Hegewisch, 1998).

Uma parcela importante da literatura trata os chamados “sistemas flexíveis de produção”, cujo contexto se situa sobretudo ao nível da produção industrial, e cujas preocupações giram em torno da eficiência procurada e proporcionada com o desenvolvimento da tecnologia e de técnicas de organização e gestão mais eficientes. Esta corrente de literatura está muito ligada à expansão dos métodos de produção japoneses, com a inerente ênfase em questões como a qualidade, os baixos inventários e a polivalência (Phillimore, 1989). Nesta área, destaca-se o debate sobre a chamada “especialização flexível”, apresentada por Piore & Sabel (1984) como a alternativa ao esgotado modelo “Fordista”, cuja crise impõe a necessidade de encontrar novos regimes de produção e acumulação. A solução preconizada pela “especialização flexível” prevê a proliferação de empresas pequenas,

inovadoras e adaptáveis, que recorrem a trabalhadores altamente qualificados e a tecnologias de informação para produzir em pequena escala e à medida do cliente. Este modelo é proposto como um novo paradigma de produção que vem substituir o estabelecido sistema baseado na produção em massa em organizações burocráticas com trabalhadores semi-qualificados (Phillimore, 1989; Legge, 1995a; Arnold, 1997). Outras propostas, que se confundem entre si e com a da “especialização flexível”, são preconizadas pelo “Neo-Fordismo”, em que se recorre à tecnologia para substituir o trabalho e melhorar a qualidade, e pelo “Pós-Fordismo”, que rompe com as noções estabelecidas de centralização, hierarquia e racionalidade burocrática, e coloca maior ênfase na inovação e na concepção, nas relações com fornecedores e com os mercados locais (Legge, 1995a).

Outra parte importante da literatura, a um nível mais relevante para este trabalho, é a que trata a questão da flexibilidade no trabalho e no emprego ao nível da organização. Aqui, a flexibilidade refere-se à “capacidade da gestão para variar o uso do factor trabalho (em termos de volume, tempo e qualificações) na empresa face a flutuações e alterações nos níveis e padrões da procura” (Looise, Riemsdijk & Lange, 1998: 463). Isto traduz-se em todo um conjunto de diferentes formas de organizar o trabalho e o emprego, cuja tónica comum é a capacidade de produzir variações e alternativas à forma considerada “normal” – “típica”, “padrão” ou “convencional” (Hakim, 1990) – de trabalhar. Na literatura, uma série de expressões é usada sinonimamente para denominar as formas que diferem do emprego assalariado a tempo inteiro e de duração indefinida. O emprego flexível também é chamado de “não-padrão” (*non-standard*), “atípico”, “periférico”, “marginal”, “secundário”, ou “contingente” (Zeytinoglu, 1994). O termo “contingente” é o mais usual nos EUA (Tregaskis, Brewster, Mayne, & Hegewisch, 1998), mas as formas de emprego flexível também aparecem apelidadas na literatura americana de “alternativas” ou “não-tradicionais” (Hipple & Stewart, 1996; Polivka, 1996a; Ferber & Waldfogel, 1998; Hipple, 1998). A denominação mais frequente na Europa será certamente a de trabalho “atípico” (Treu, 1992; Gunnigle & Moore, 1994; De Grip, Hoevenberg & Willems, 1997; Farnham, 1997; Faria Vaz, 1997; Tregaskis, Brewster, Mayne, & Hegewisch, 1998). A expressão “novas formas de trabalho” também é corrente (Hakim, 1990; EFILWC, 1994 e 1997; European Commission, 1998; Rodrigues, 1998) e inclui, curiosamente, formas tão pouco novas como o emprego a tempo parcial, os contratos a prazo e a subcontratação, mas também os mais inovadores horários flexíveis, o

trabalho partilhado e o teletrabalho<sup>4</sup>. Hakim (1990) esclarece que a novidade não estará propriamente nas “novas” formas de trabalho, nem sequer na procura de flexibilidade na utilização da mão-de-obra, mas sim no ritmo de mudança e de crescimento que aquelas formas de flexibilização têm assumido nas últimas décadas.

Apesar de dominarem a atenção dos estudiosos, a flexibilidade no trabalho e no emprego não se resume às formas “atípicas” ou “não-padrão”. A quantidade e a qualidade de trabalho podem-se fazer variar dentro da “normal” relação de emprego assalariado a tempo inteiro e de duração indefinida. Neste âmbito, a flexibilidade pode equivaler à polivalência e à rotação de funções, ao alargamento e enriquecimento da função, ao desenvolvimento das multi-competências (*multi-skilling*) e ao trabalho em equipa, assim como ao recurso aos turnos, às horas extraordinárias e à intensificação do trabalho (Pollert, 1988; O’Reilly, 1992b; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998; Legge, 1998a; Reilly, 1998).

A diversidade de termos utilizados é indicativa da ausência de consolidação teórica deste campo de investigação, reflectindo também a carga ideológica que, como vimos acima, reveste o tema da flexibilidade no emprego (Felstead & Jewson, 1999).

### **3.3.1. Categorias de flexibilidade**

Para obviar às limitações impostas por uma definição pura e simples do termo, muitos autores optam pelo desenvolvimento de categorizações da flexibilidade, não só para esclarecer o significado do conceito mas também, e principalmente, como suporte à análise e estudo das diversas vertentes do fenómeno.

Reilly (1998) faz uma primeira distinção entre os níveis de análise macro e micro. Em termos macro, está-se ao nível das preocupações de política económica dos governos em relação ao mercado de trabalho. Esta flexibilidade, que Creagh & Brewster (1998) apelidam de “externa” por enraizar em preocupações macro-económicas e não em preocupações internas às organizações, é vista de forma agregada, a nível nacional (ou até trans-nacional), e diz respeito a questões como a mobilidade dos trabalhadores entre diferentes regiões, entre sectores de actividade e entre entidades empregadoras. A flexibilidade do mercado de trabalho tem implicações sobretudo ao nível das políticas fiscal (Farnham, 1997; Tregaskis, Brewster, Mayne & Hegewitch, 1998) e de emprego (De Grip, Hoevenberg & Willems, 1997; Farhnam, 1997; Creagh & Brewster, 1998; Reilly, 1998), e influencia o nível de competitividade de

---

<sup>4</sup> É de notar que estas designações dizem respeito sobretudo ao que adiante se fará corresponder à flexibilidade numérica. A chamada flexibilidade funcional não é abrangida pelas modalidades de emprego assim denominadas, embora isto seja raramente explicitado na literatura (efectivamente, não foi possível encontrar referência a este ponto em toda a literatura aqui revista).

cada país num contexto de crescente globalização (Farnham, 1997; Reilly, 1998; Emmot & Hutchinson, 1998).

No nível micro, que é o relevante para este estudo, a flexibilidade é “interna” às organizações (Creagh & Brewster, 1998). Diz respeito ao funcionamento do local de trabalho e aos interesses de organizações e indivíduos enquanto empregadores e empregados. Aqui, a flexibilidade tem a ver com as diferentes formas de organizar o trabalho e o emprego ao nível da empresa, de forma a agilizar a sua capacidade de resposta aos desafios e mudanças a que está sujeita. É uma questão prática da gestão de recursos humanos tanto para empregadores como para sindicatos e trabalhadores (Farnham, 1997). A este nível, a flexibilidade tem sido desdobrada em várias categorias, que não são necessariamente mutuamente exclusivas, pelo que algumas formas de flexibilidade podem ser enquadradas em mais que uma categoria. Referem-se de seguida as mais frequentemente consideradas.

A flexibilidade funcional (Atkinson, 1987; Blyton & Morris, 1992; O’Reilly, 1992b; Emmot & Hutchinson, 1998; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998; Reilly, 1998; Sparrow & Marchington, 1998), também chamada de “interna” (Treu, 1992; Cappelli, Bassi, Katz, Knoke, Osterman & Useem, 1997) ou “qualitativa” (Looise, Riemsdijk & de Lange, 1998), é associada à erosão das demarcações de funções (J. Clark, 1993b) e diz respeito à adaptabilidade e mobilidade dos empregados dentro da organização no sentido de assegurar um leque de tarefas e funções, empregando uma variedade de competências, para responder de forma eficaz às exigências do desenvolvimento tecnológico e da mudança (Blyton & Morris, 1992). Treu (1992: 505) comenta que isto representa uma “reversão da divisão do trabalho e da fragmentação da organização do trabalho, típicos do tradicional modelo da linha de produção”. Harrison & Kelley (1993) acrescentam à noção de flexibilidade funcional a reconfiguração das relações com os fornecedores, no sentido de uma maior colaboração, dando como exemplo o sistema “*just-in-time*”.

A flexibilidade numérica (Atkinson, 1987; Blyton & Morris, 1992; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998; Reilly, 1998; Sparrow & Marchington, 1998), “externa” (Treu, 1992; Cappelli, Bassi, Katz, Knoke, Osterman & Useem, 1997) ou “quantitativa” (Looise, Riemsdijk & de Lange, 1998), traduz a capacidade de fazer variar a quantidade de trabalho utilizado pela organização. Isto pode ser feito através da variação do número de trabalhadores, usando contratos de curto-prazo, casuais e temporários, ou do número de horas trabalhadas, recorrendo a horas extraordinárias, a trabalhadores a tempo parcial, à subcontratação ou a contratos horários (Atkinson, 1987; Blyton & Morris, 1992; Harrison & Kelley, 1993; Reilly, 1998).

A flexibilidade horária e temporal (Blyton & Morris, 1992; Hutchinson & Brewster,

1994; Reilly, 1998; Sparrow & Marchington, 1998) consiste na variação do tempo de trabalho e no uso de várias combinações de horários para dar resposta a variações da procura e, por vezes, às necessidades dos empregados (Blyton & Morris, 1992). Isto engloba modalidades já tradicionais como o trabalho por turnos, as horas extraordinárias, o trabalho a tempo parcial ou os contratos a prazo, e outras mais recentes, como diversas formas de horários flexíveis, contratos de “zero-horas” e de horas anuais, e o chamado trabalho partilhado (Blyton, 1992; Hutchinson & Brewster, 1994; Reilly, 1998). Alguns autores falam ainda de uma flexibilidade ao longo da vida de trabalho, que inclui esquemas de reforma antecipada e intervalos ao longo da carreira ou no próprio emprego (Hutchinson & Brewster, 1994; Hall & Mirvis, 1996; Reilly, 1998).

A flexibilidade financeira, de pagamento ou remuneratória (Blyton & Morris, 1992; Hutchinson & Brewster, 1994; Farnham, 1997; Reilly, 1998; Sparrow & Marchington, 1998) dizem respeito à variação nas remunerações dos trabalhadores. Embora estas expressões sejam usadas de forma mais ou menos alternativa, nem sempre significam exactamente a mesma coisa. Em regra, a flexibilidade de pagamento ou remuneratória diz respeito ao afastamento de estruturas salariais uniformes e estandardizadas e à adopção de sistemas de remuneração mais individualizados, com uma parte variável de acordo com o desempenho (Blyton & Morris, 1992). Farnham (1997) relaciona a introdução de remunerações variáveis com a intenção de recompensar o esforço dos indivíduos, de encorajar a flexibilidade funcional e de igualar os preços de mercado no caso de competências raras. Já Harrison & Kelley (1993) equivalem a flexibilidade remuneratória à reintrodução da competição entre os trabalhadores. Reilly (1998) considera que estas modalidades representam em geral uma redistribuição interna das remunerações, em que a flexibilidade é sentida só pelo empregado, e não afecta a despesa global da empresa. Quando é usada a expressão flexibilidade “financeira” é mais clara a intenção de fazer referência a uma variação dos salários e outros benefícios que corresponde a uma variação efectiva do custo global da mão-de-obra para a organização, reflectindo alterações das condições económicas e não apenas diferenças no desempenho individual. São disso exemplo as remunerações indexadas aos lucros (*profit-related pay*) e o chamado *gainsharing*, modalidades que são, contudo, reservadas geralmente a executivos seniores (Reilly, 1998).

A flexibilidade contratual (Hutchinson & Brewster, 1994) refere-se ao recurso a diversas formas contratuais para garantir a execução do trabalho, incluindo contratos não permanentes (temporários, casuais, a termo certo ou incerto) e a subcontratação de serviços a outras empresas ou a trabalhadores independentes. A subcontratação corresponde à substituição de contratos de trabalho por contratos comerciais, que é designada por

“distanciamento” (*distancing*) no modelo de Atkinson (1987). Outros autores (Davis-Blake & Uzzi, 1993; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; Hartmann & Patrickson, 2000) equivalem este tipo de flexibilidade à “externalização” do trabalho, em que há uma redução da ligação entre o trabalhador e a organização. Aqui, a relação de emprego assume um carácter muito limitado ou pura e simplesmente extingue-se.

A flexibilidade geográfica (Sparrow & Marchington, 1998) ou na localização do trabalho (Hutchinson & Brewster, 1994; Reilly, 1998) diz respeito às diferentes formas de usar o trabalho dos indivíduos fora do local de trabalho normal, incluindo o teletrabalho e o trabalho domiciliário, o trabalho móvel e a realocação de escritórios de retaguarda. Este tipo de flexibilidade também se enquadra nos conceitos de “distanciamento” (Atkinson, 1987) e de “externalização” (Davis-Blake & Uzzi, 1993; Hartmann & Patrickson, 2000), embora Rousseau & Wade-Benzoni (1995) esclareçam que é uma externalização em relação ao local de trabalho e não necessariamente da relação de emprego.

Sparrow & Marchington (1998) acrescentam ainda as categorias da flexibilidade organizacional – que diz respeito à escolha entre as diversas formas de estrutura organizacional, incluindo a adhocracia, as alianças temporárias, as *joint ventures*, ou redes flexíveis de fornecedores, compradores e outras entidades – e da flexibilidade cognitiva – relativa aos quadros mentais de referência necessários para um desempenho eficaz e ao nível de competências cognitivas necessárias.

### **3.3.2. As contradições internas no conceito de flexibilidade**

Aos problemas de “elasticidade” e abrangência do termo, acrescem um conjunto de contradições internas ao conceito de flexibilidade que agravam a dificuldade em definí-lo com precisão e unicidade. A contradição básica, que chega a dominar as discussões sobre o tema, centra-se em torno do contraponto entre a flexibilidade funcional e a flexibilidade numérica (Blyton & Morris, 1992; Blyton & Turnbull, 1992; Treu, 1992; Legge, 1995b; Brown, 1997b).

A flexibilidade numérica, que enquadra a utilização de contratos a prazo, o emprego temporário ou a “comercialização” da relação de emprego, é associada a um tipo de resposta oportunista e de curto-prazo às flutuações da procura, numa perspectiva de minimização de custos. Neste contexto, a relação estabelecida com os empregados é precária e limitada, tanto no tempo como nas condições de emprego oferecidas, inviabilizando qualquer tipo de investimento mútuo. O empenhamento dos empregados é dispensado e a formação é inexistente ou restringida ao mínimo, não se perspectivando o retorno desses custos (Blyton &

Morris, 1992; O'Reilly, 1992b; Smith, 1994; Legge, 1995b; Brown, 1997b; Brewster, 1998; Emmot & Hutchinson, 1998; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998).

Já a flexibilidade funcional prende-se mais com a fluidez interna da organização do trabalho e assenta no desenvolvimento e na aplicação de conhecimentos e competências continuamente renovados. Isto requer, não só um considerável investimento em formação, como um maior empenhamento na organização e no seu futuro por parte dos empregados. Em contrapartida, as empresas empenham-se por sua vez no estabelecimento e na manutenção de relacionamentos prolongados com os seus empregados, proporcionando-lhes a formação adequada e oferecendo-lhes condições de emprego atraentes, sendo esta uma actuação que toma sentido no longo-prazo (Blyton & Morris, 1992; O'Reilly, 1992b; Smith, 1994; Legge, 1995b; Brown, 1997b; Brewster, 1998; Emmot & Hutchinson, 1998; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998).

Assim, estes dois tipos de flexibilidade são confrontados como formas opostas e alternativas de buscar e assegurar uma maior flexibilidade. A literatura aponta as incongruências levantadas pela prossecução simultânea das flexibilidades funcional e numérica, que toma como assentando em pressupostos basicamente opostos quanto à relação de emprego: uma pautada pela continuidade e confiança mútua; a outra pelo curto-prazo e pela mediação do mercado (Atkinson, 1987; Blyton & Morris, 1992; Legge, 1995a; Brown, 1997; Brewster, 1998; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998). Neste sentido, Blyton & Morris (1992: 123) afirmam que não é provável que uma mesma empresa consiga assegurar estes dois tipos de flexibilidade de forma satisfatória por um período longo de tempo.

Este contraste deu origem a algumas categorizações bipolarizantes das estratégias de flexibilização, que caem num de dois tipos consoante fazem maior uso da flexibilidade funcional ou da flexibilidade numérica (Blyton & Martinez-Lúcio, 1995). Desta forma, e de acordo com a resenha feita por Blyton & Morris (1992), as estratégias de “internalização”, segundo Brunhes, tal como as estratégias “não-precárias” de Rodgers, assentam no aumento da flexibilidade nos arranjos de trabalho internos, através de adaptações funcionais ou temporais, por exemplo. Em alternativa, as estratégias de “externalização” de Brunhes, ou “precárias” de Rodgers, correspondem a um aumento do recurso ao mercado de trabalho externo (através, por exemplo, de contratos temporários) ou a empresas externas para executarem trabalho subcontratado. De forma semelhante, as estratégias de flexibilização “ofensivas”, segundo Boyer, ou de “longo-prazo” na terminologia de Rojot, são baseadas num conjunto de medidas de recursos humanos mais proactivas, em que se procura conseguir uma força de trabalho adaptável e elevados níveis de produtividade através de investimentos em formação, em detrimento de uma força de trabalho meramente barata. A estas, contrapõem

estratégias “defensivas” ou de “curto-prazo”, que visam o controlo de custos e a minimização dos custos com o trabalho através de respostas *ad-hoc*, oportunistas e de curto-prazo à flutuação da procura, sobretudo pelo recurso a contratos temporários e precários (Blyton & Morris, 1992; Blyton & Martinez Lucio, 1995).

A perspectiva dicotómica associada ao contraponto entre a flexibilidade funcional e a flexibilidade numérica domina, efectivamente, esta problemática, estando mesmo na base de diferentes modelos sobre a flexibilidade laboral, que serão explorados adiante (ver ponto 3.4). Mas outras potenciais incompatibilidades são identificadas. A flexibilidade financeira traduz-se na variação das remunerações dos empregados no sentido de fazer reflectir a sua prestação individual ou o desempenho global da empresa. Legge (1995a) argumenta que isto equivale a uma forma de tratar o pessoal como um custo variável, o que vê como incongruente com o facto destes sistemas contingenciais de remuneração serem mais frequentemente implementados no contexto de relações de emprego não-precário, entre empregados considerados nucleares e supostamente mais valorizados. Por outro lado, Brewster (1998) adverte para os riscos que a flexibilidade financeira pode trazer para os objectivos da polivalência e multi-competência preconizados pela flexibilidade funcional. É que os sistemas de remuneração indexados ao desempenho podem encorajar os empregados a limitarem-se ao pequeno número de tarefas em que são melhores para assim poderem recolher as recompensas associadas a um desempenho excelente.

Outras disparidades ou mesmo contradições no conceito de flexibilidade podem ser encontrados, por exemplo, na área das qualificações ocupacionais: enquanto para uma empresa pode ser benéfico que os seus empregados adquiram competências específicas à organização — como se explica no ponto 2.3.5, estas têm um valor estratégico acrescido —, num contexto nacional será mais vantajoso que haja uma uniformização das qualificações, transferíveis entre organizações, garantindo uma maior flexibilidade na forma de uma maior mobilidade dos recursos humanos (Blyton & Morris, 1992).

### **3.4. Modelos sobre a flexibilidade no emprego**

Os investigadores têm tentado estudar a forma como as organizações procuram aumentar a sua flexibilidade e as razões que as levam a escolher diferentes estratégias de flexibilização. Neste âmbito, têm sido desenvolvidos alguns modelos teóricos, que são alternadamente corroborados ou questionados por estudos empíricos. A exploração empírica, especialmente através de estudos de caso, tem progressivamente revelado que a questão da flexibilidade no emprego e no trabalho constitui um problema bastante complexo, que os

modelos teóricos têm dificuldade em representar cabalmente. Seguidamente, são descritos os modelos mais influentes na literatura, e revistas as principais críticas que lhes são dirigidas.

#### **3.4.1. As teorias “dualistas” ou “de segmentação”**

Como vimos, de entre as várias formas e categorias de flexibilidade revistas nos capítulos anteriores, é o contraste entre flexibilidade funcional e flexibilidade numérica que merece a atenção da maioria dos investigadores. Esta distinção tem levado ao desenvolvimento de modelos dicotómicos para categorizar as abordagens das organizações quanto à flexibilidade, em que a questão é colocada em termos da escolha por uma ou outra abordagem, uma vez que elas são vistas como antagónicas ou contraditórias (Smith, 1994). As teorias genericamente apelidadas de “dualistas” ou “de segmentação” são exemplos deste tipo de modelo (Gallie & White, 1994), abordando a questão a um nível macro, que considera o mercado de trabalho em geral.

De acordo com estas teorias, o mercado de trabalho divide-se, grosso modo, em dois segmentos ou sectores: um “sector primário” de trabalhadores privilegiados com “bons” empregos, e um “sector secundário” de trabalhadores desfavorecidos com “maus” empregos (Baron & Bielby, 1980; O’Reilly, 1992a; Gallie & White, 1994). As empresas escolhem oferecer condições de emprego que se enquadrem, ora no sector primário do mercado de trabalho, ora no secundário. Originalmente, a sugestão era a de que algumas empresas, de grande dimensão e posição privilegiada em mercados protegidos, poderiam oferecer empregos no sector primário do mercado de trabalho, desenvolvendo “mercados de trabalho interno” e proporcionando aos seus trabalhadores a formação necessária para trabalharem com a tecnologia avançada usada por estas empresas. Outras empresas, com baixos investimentos em alta tecnologia e um recurso mais intensivo a mão-de-obra indiferenciada, optariam por oferecer empregos num sector secundário do mercado de trabalho, mais sujeito à concorrência, com piores condições de trabalho e menores perspectivas de progressão (Novek, 1989; O’Reilly, 1992a; Gallie & White, 1994). Contribuições posteriores acrescentaram ao tamanho da empresa e à tecnologia usada outros factores de diferenciação, como os sistemas de controlo da gestão sobre a força de trabalho e a influência dos sindicatos (O’Reilly, 1992a; Gallie & White, 1994; Rubery, 1994). De qualquer forma, numa espécie de segmentação vertical do mercado de trabalho, uma ou outra opção seriam seguidas por cada organização (Smith, 1994). Uma dada empresa, ora desenvolve um mercado de trabalho interno para enquadrar empregos do sector primário, ora recorre sobretudo ao mercado de trabalho externo e oferece empregos secundários.

Os modelos “dualistas” ou “de segmentação” do mercado de trabalho relacionam a

flexibilidade funcional à “internalização” do emprego e ao desenvolvimento de mercados de trabalho internos e com o sector primário do mercado de trabalho. A flexibilidade numérica, por seu lado, é associada à “externalização” do emprego, ao recurso ao mercado de trabalho externo e à dominância do sector secundário do mercado de trabalho.

Como foi já exposto, a opção pela flexibilidade funcional baseia-se na adaptabilidade e mobilidade interna dos empregados da organização no sentido de darem resposta a situações diversas e em constante evolução. Assenta, pois, na capacidade dos trabalhadores adquirirem continuamente novas competências e de as utilizarem no desenvolvimento da actividade da empresa. Da parte da organização, isto implica um significativo investimento na formação e no desenvolvimento dos empregados, bem como na sua permanência dentro da organização (O’Reilly, 1992b; Smith, 1994; Brown, 1997b; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles, 1997; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998). Para tal, as organizações procuram desenvolver um “mercado de trabalho interno”, ou seja, tentam oferecer aos seus empregados condições e oportunidades de emprego mais vantajosas do que teriam no exterior, no sentido de assegurar o seu empenhamento na organização (Rubery, 1994). Assim, o mercado de trabalho interno proporciona aos trabalhadores melhores perspectivas de segurança no emprego, de progressão na carreira e rendimentos mais elevados do que seria possível obter através da mobilidade no mercado de trabalho “externo” (Rubery, 1994). Esta abordagem é vista por Smith (1994) como “capacitadora” (*enabling*), pressupondo uma relação de emprego relativamente estável e duradoura. É esta perspectiva de longo-prazo que oferece a oportunidade, e os incentivos, para a implementação de uma estratégia de flexibilidade assente na flexibilidade funcional. Por um lado, permite à organização atrair os trabalhadores mais qualificados e colher os frutos dos investimentos feitos na formação e no desenvolvimento dos seus empregados. Para os trabalhadores, por seu lado, a segurança no emprego e as melhores condições de trabalho constituem uma contrapartida indispensável à sua disponibilidade para trabalharem de forma responsável e flexível, e de continuamente actualizarem as suas competências em prol da organização (Brown, 1997b).

A flexibilidade numérica, por seu lado, é frequentemente feita equivaler à “externalização” do emprego, uma vez se baseia na manutenção de vínculos precários e temporários, ou mesmo comerciais, para fazer variar a quantidade e qualidade do trabalho executado na organização. Assenta no recurso recorrente ao mercado, seja através da subcontratação da produção e de serviços a outras empresas, seja através da contratação de trabalhadores a curto-prazo. Estes empregos precários enquadram-se no sector secundário do mercado de trabalho, em que as condições de emprego são inferiores às do sector primário. A insegurança do emprego é a característica principal destes empregos, que podem também

estar associados a piores condições em aspectos como a remuneração e demais benefícios sociais, o acesso à formação profissional, a progressão na carreira, os horários de trabalho e até a higiene e segurança no trabalho. Numa abordagem dita “restritiva” (Smith, 1994), as empresas procuram com estes contratos uma forma de minimizarem custos e responsabilidades, preterindo o empenhamento, a segurança no emprego e a qualidade da relação de emprego (Baron & Bielby, 1980; Gallie & White, 1994; Smith, 1994).

As noções desenvolvidas no âmbito das teorias dualistas ou de segmentação do mercado de trabalho ganharam grande proeminência, sendo largamente assimiladas pela maioria dos comentadores. No entanto, estes modelos também são alvo de duras críticas, que atacam sobretudo o seu simplismo. Por um lado, estas teorias recorrem a tipologias unidimensionais que negligenciam outros factores. A visão agregada da flexibilidade faz com que seja ignorada a diversidade de estratégias que podem ser usadas dentro de uma mesma organização, e o papel que os próprios trabalhadores, com as suas diferentes características e preferências, têm na segmentação do mercado de trabalho (O’Reilly, 1992a; Rubery & Wilkinson, 1994). O carácter dicotómico dos modelos dualistas é também criticado por constituir uma abordagem rígida e estática, que não leva em conta a possibilidade de variações para além das categorias opostas, nem a transição entre as categorias ao longo do tempo (Novek, 1989; O’Reilly, 1992a). Wilkinson & White (1994) acusam a polarização promovida pelo debate académico de resultar na criação de categorias elas próprias demasiado inflexíveis para capturar na totalidade a riqueza das interações activas nas respostas desenvolvidas face às pressões do mercado.

### **3.4.2. O modelo da “firma flexível”**

Mais recentemente, surgiu a proposta de que a mesma empresa pode segmentar internamente o seu emprego, oferecendo simultaneamente condições do sector primário e do sector secundário a diferentes grupos de trabalhadores. A mais popular destas propostas é o modelo da “firma flexível” (*flexible firm*) de Atkinson (1984 e 1987), que sugere que a flexibilidade funcional e a flexibilidade numérica podem ser praticadas simultaneamente na mesma organização, havendo que as procurar em diferentes grupos de trabalhadores (Marginson, 1989; Gallie & White, 1994). De acordo com Atkinson (1987), as empresas conseguem uma maior flexibilidade reorganizando os seus mercados de trabalho internos de forma a distinguir entre dois grupos de trabalhadores: um nuclear (*core*) e outro periférico. O modelo da firma flexível assenta, pois, numa segmentação interna da força de trabalho, em que o mercado de trabalho interno é dividido numa componente fixa e numa componente variável. A primeira estrutura-se “pela lógica de longo-prazo do empenhamento mútuo”,

enquanto a segunda se estrutura “pela lógica de curto-prazo do mercado” (Atkinson, 1987: 88-89). Esta “segmentação horizontal” (Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993: 402) traduz-se, pois, na coexistência na mesma empresa de dois regimes diferenciados de emprego para diferentes grupos de trabalhadores, em que cada grupo cumpre diferentes papéis em relação à flexibilidade na organização (Marginson, 1989; Geary, 1992; Gallie & White, 1994; Brown, 1997b). Esta proposta tenta assim conciliar as tensões existentes entre as estratégias de produção que procuram a versatilidade da externalização do trabalho através da subcontratação, e as estratégias que procuram a versatilidade que deriva das competências, capacidade de adaptação e criatividade de uma força de trabalho envolvida e empenhada na organização (Legge, 1995a: 145).

O proposto grupo nuclear é composto por trabalhadores permanentes e qualificados que se ocupam das funções mais centrais e importantes para a actividade da organização. Gozam de uma relativa segurança no emprego e de boas condições de remuneração, formação profissional e perspectivas de progressão na carreira. Em contrapartida, deles se espera um elevado empenhamento na organização e a suficiente capacidade de adaptação para fazer face às necessidades variáveis do negócio a cada momento e ao longo do tempo. Isto pode passar tanto pelo ajustamento dos seus horários de trabalho, por exemplo, para acomodar variações na produção, como pela reorganização do seu trabalho ou actualização das suas competências para acompanhar a introdução de novas tecnologias. Os trabalhadores nucleares contribuem, assim, para aumentar a flexibilidade da empresa através da flexibilidade funcional que garantem. O grupo periférico, por seu lado, é constituído por trabalhadores temporários, casuais ou a tempo parcial, que asseguram as tarefas e funções secundárias na organização, auxiliares ou de apoio à actividade principal. Estes trabalhadores são contratados sob condições de emprego mais ou menos precárias, permitindo à empresa contrair o seu número em períodos de retracção da procura e consequente diminuição da actividade, bem como expandí-lo em períodos de aumento da procura e da actividade. Desta forma, o grupo periférico de trabalhadores proporciona à empresa flexibilidade numérica. A subcontratação ao exterior de algumas das tarefas “periféricas” também passou a ser considerada no modelo da firma flexível como mais uma forma da organização conseguir maior flexibilidade (Atkinson, 1987; Marginson, 1989; Hakim, 1990; Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993; Gallie & White, 1994; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998).

Em resumo, na “firma flexível”, um grupo nuclear de trabalhadores permanentes e polyvalentes assegura a flexibilidade funcional, sendo-lhes oferecidas condições de emprego próprias do “sector primário” do mercado de trabalho através do desenvolvimento de um “mercado interno de trabalho”. O grupo periférico de trabalhadores precários, que goza de

condições mais afins às do mercado de trabalho “secundário”, assegura a necessária flexibilidade numérica (Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993; Emmot & Hutchinson, 1998).

Oferecendo uma representação apelativa e intuitiva da gestão do emprego ao nível das organizações, o modelo da firma flexível tem dominado as atenções no debate sobre a flexibilidade na Europa (O’Reilly, 1992a; Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993; Rothwell, 1995; Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998; Purcell & Purcell, 1998), influenciando as análises dos académicos (Pollert, 1988; Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998), as opções de política de instituições de nível internacional, como a OCDE e a União Europeia (Pollert, 1988; Hakim, 1990; Tregaskis, Brewster, Mayne & Hegewisch, 1998), e mesmo o pensamento e a actuação dos gestores (Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993; Gasteen & Sewell, 1994; Rothwell, 1995).

Contudo, a tese da firma flexível tem tantos ou mais delatores quanto adeptos. Para além das contestações de teor ideológico de que é alvo, o modelo de Atkinson tem atraído um vasto rol de críticas. O modelo da firma flexível apresentou-se, ou foi sendo tomado pelos seus intérpretes, como a representação de uma tendência observada na realidade, segundo a qual as empresas teriam passado a adoptar uma abordagem mais estratégica à questão da flexibilidade laboral, segmentando as suas forças de trabalho em núcleos e periferias. Este é com certeza o ponto mais contestado deste modelo. Os críticos desta proposta não só consideram que Atkinson exagera na extensão do crescimento do “emprego periférico”, como rejeitam que esse aumento corresponda a uma nova postura estratégica por parte das empresas em relação à flexibilidade no emprego (MacInnes, 1988; Pollert, 1988; O’Reilly, 1992b; Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993). A análise de vários autores encontra maior continuidade que novidade na utilização de contratos flexíveis por parte dos empregadores e nas razões que apresentam para o fazer (Marginson, 1989; Hakim, 1990; O’Reilly, 1992b; Rose, 1994). O crescimento que inquestionavelmente se verifica em relação às formas flexíveis de emprego é atribuído ao crescimento do sector dos serviços e da participação feminina no mercado de trabalho (MacInnes, 1988; O’Reilly, 1992a). Para Gallie & White (1994: 107), a abordagem do tipo “firma flexível” não se estabeleceu como uma regra, representando sim “casos especiais” ou “nichos do mercado de trabalho”. Efectivamente, alguns estudos concluem que apenas uma pequena minoria põe em prática uma segmentação semelhante à sugerida pelo modelo da firma flexível de forma estratégica. A grande maioria das empresas recorre às formas flexíveis de emprego como uma resposta pragmática de curto-prazo, de forma *ad hoc*, oportunista, ou mesmo acidental, sendo a proliferação desse

comportamento resultante da mera extensão de práticas há muito instituídas, e não de uma nova estratégia deliberada para a gestão do emprego (Marginson, 1989; Hakim, 1990; Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993; Gallie & White, 1994; Rose, 1994). Mueller (1992) concluiu que, em Espanha, o recurso crescente a trabalhadores temporários se deve menos à implementação de estratégias do tipo “núcleo-periferia”, e mais à necessidade de substituir a flexibilidade normalmente dada pelas horas extraordinárias e pela rotatividade do pessoal. Por outro lado, em relação às empresas irlandesas que estudou, Geary (1992) sugere mesmo que a actuação estratégica ia no sentido de restringir o uso de contratos não-padrão, e não de procurar maior flexibilidade através deles. Isto resultava da constatação dos problemas que o recurso àquele tipo de emprego, instituído casuisticamente ao longo do tempo, originava. Este debate em torno do cariz estratégico do comportamento das empresas em relação à flexibilidade é mais detalhadamente discutido no ponto 3.5.

A característica que terá tornado o modelo da firma flexível tão atraente e bem aceite é o facto de constituir uma “síntese simplificada” (Hakim, 1990: 162) das várias tendências correntes sobre a flexibilidade (Pollert, 1988; Rothwell, 1995). Em relação às anteriores propostas dualistas ou de segmentação, tem as vantagens de se situar ao nível da organização e de identificar a possibilidade da escolha entre diferentes formas de flexibilidade na mesma organização (O’Reilly, 1992a). No entanto, é também nessa simplicidade que residem as maiores fragilidades do modelo (Pollert, 1988). A abordagem dicotómica, herdada das teorias dualistas (Pollert, 1988; O’Reilly, 1992a), confere ao modelo uma perspectiva estática sobre a gestão do emprego e sobre a segmentação do mercado de trabalho, que ignora a maior diversidade observada na realidade e a reestruturação dinâmica desses segmentos (Pollert, 1988; Geary, 1992; Blyton & Martinez-Lúcio, 1995). A problemática da flexibilidade é resumida à questão da flexibilidade na gestão do emprego, negligenciando-se outras áreas porventura mais importantes e directamente relacionadas com a competitividade das empresas, como o marketing, a concepção de novos produtos ou o serviço pós-venda (MacInnes, 1988; Pollert, 1988; O’Reilly, 1992a; Wilkinson & White, 1994; Turnbull & Wass, 1997). O único critério considerado relevante na decisão de segmentar a força de trabalho num núcleo e numa periferia é a necessidade de ajustar o pessoal às variações dos níveis de trabalho (O’Reilly, 1992a), e apenas o papel dos empregadores é levado em conta nessa decisão (Pollert, 1988; O’Reilly, 1992a; Rubery, 1994; Blyton & Martinez-Lúcio, 1995; Walsh & Deery, 1999).

Por seu lado, os críticos chamam a atenção para a influência determinante dos próprios trabalhadores, dos sindicatos, e da actuação dos governos na configuração das estratégias laborais das empresas (Pollert, 1988; O’Reilly, 1992a; Rubery, 1994). Investigações

empíricas mostram que parte do emprego “periférico” é determinado pelas características (Gasteen & Sewell, 1994) ou preferências (Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993) dos próprios trabalhadores, que procuram formas menos padronizadas de emprego. Uma diversidade de outros factores, como a própria natureza do processo de produção (Gasteen & Sewell, 1994), a orientação das políticas públicas e da legislação laboral, a situação económica, as circunstâncias de cada particular mercado de trabalho (Blyton and Martinez-Lúcio, 1995; Guest, 1997b; Tregaskis, 1997; Brewster & Tregaskis, 2001), ou até a cultura do país (Black, 1999; Raghuram, London & Larsen, 2001), surgem como tendo um papel tão ou mais importante no maior ou menor uso de formas flexíveis de emprego do que a simples vontade dos empregadores.

Outro erro que é apontado como decorrendo da simplicidade do modelo da firma flexível é o da condensação numa mesma categoria “periférica” de um conjunto muito heterogéneo de situações laborais. Por exemplo, é possível identificar “trabalhadores contingentes” num variado leque de ocupações, em diferentes níveis organizacionais e com relações de emprego também diversas. As suas experiências podem variar quanto à duração da relação de emprego, ao número de entidades empregadoras, ao grau de especificidade das suas competências e ao nível de controlo que têm sobre o seu trabalho (McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998). Vários autores expressam descontentamento com esta abordagem que “mete no mesmo saco” tipos de emprego tão díspares e experiências tão diferenciadas (Pollert, 1988; O’Reilly, 1992a; Walsh, 1990; Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993; McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998; Felstead & Jewson, 1999; Walsh & Deery, 1999; Krausz, 2000; Mallon & Duberly, 2000; Brewster & Tregaskis, 2001). Alguns estudos mostram que, pelo contrário, os empregadores têm noções bem definidas e diferenciadas de cada sub-grupo de trabalhadores “periféricos” (Walsh, 1990; Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993). As empresas procuram diferentes tipos de contrato flexível por razões diferentes, e podem mesmo diferenciá-los entre si em termos da remuneração e outras condições (Walsh, 1990; Smith, 1994; Brewster & Tregaskis, 2001). Os próprios indivíduos têm motivações diferenciadas em relação ao emprego flexível, e exibem atitudes, preferências e características pessoais e profissionais bem diversificadas (Gallie & White, 1994; Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman & Skoglund, 1997; Pearce, 1998; Walsh & Deery, 1999; Krausz, 2000; Brewster & Tregaskis, 2001). Por outro lado, esses estudos contrariam também a noção de que os trabalhadores periféricos são uniformemente desfavorecidos, não qualificados, mal pagos e sujeitos a condições de trabalho precárias e degradantes (Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993; Smith, 1994). O sector periférico da força de trabalho combina situações e condições muito variadas, consoante o estatuto organizacional e de

emprego dos indivíduos. Alguns vêm-se de facto reduzidos a condições inferiores e precárias, enquanto outros se valem das suas qualificações especializadas para gozarem de condições acima da média (Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993; Smith, 1994; Tregaskis, 1997).

A abordagem dualista da tese da firma flexível é problemática também em relação à própria definição das categorias “nuclear” e “periférica”. Logo à partida, a definição do grupo nuclear varia consideravelmente de empresa para empresa, dependendo do que a empresa vê como potencial fonte de vantagem competitiva (Purcell & Purcell, 1998). Para além disso, não fica claro se a distinção entre o núcleo e a periferia se baseia na natureza do contrato de trabalho, nas condições de emprego proporcionadas, no estatuto da função e tarefas desempenhadas, ou no carácter mais central ou mais periférico dessas tarefas na actividade da empresa (Legge, 1995a). Por outro lado, a concepção estática de um núcleo e de uma periferia menospreza a importância da mobilidade entre as duas categorias (Novek, 1989; O’Reilly, 1992a; Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996). Por vezes, as posições periféricas são usadas como porta de entrada para empregos permanentes (Geary, 1992; Gallie & White, 1994; Feldman, 1995; Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman & Skoglund, 1997; Emmot & Hutchinson, 1998; Purcell & Purcell, 1998; Brewster & Tregaskis, 2001), e é frequente encontrar entre os trabalhadores flexíveis antigos empregados nucleares da organização (O’Reilly, 1992a; Gasteen & Sewell, 1994; Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996; Polivka, 1996b; Allan & Sienko, 1997; Purcell & Purcell, 1998; Kessler, Coyle-Shapiro & Purcell, 1999). E as características e condições de que gozam os trabalhadores periféricos nem sempre são diferentes das dos trabalhadores nucleares (Geary, 1992; Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993; Gasteen & Sewell, 1994). Para além do mais, em casos estudados, o sector periférico da força de trabalho chegava a constituir dois terços do efectivo total, e as funções desempenhadas eram centrais nas operações das empresas (Walsh, 1990; Gasteen & Sewell, 1994; Walsh & Deery, 1999), o que contraria a noção “ingénua e errónea” sugerida pelo modelo da firma flexível de que “só o núcleo é indispensável ao funcionamento da organização” (Walsh, 1990: 526).

As questões com a definição e distinção entre categorias não se colocam só em relação ao núcleo e à periferia. Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull (1993) põe em causa a distinção entre emprego permanente e temporário. No seu estudo, constataram que a elevada taxa de rotatividade do pessoal em algumas empresas desafiava a noção de emprego permanente, ainda que os contratos de trabalho fossem nominalmente por prazo indeterminado. Esta situação também foi encontrada por Gasteen & Sewell (1994) em empresas do sector da exploração de petróleo na Escócia. Apesar de utilizarem contratos

“abertos” para a maioria dos trabalhadores, as empresas de perfuração mantinham-nos de facto temporariamente. Havia entre os empregadores e os empregados um entendimento tácito em relação à natureza temporária desses contratos, que seguiam o padrão também temporário do trabalho de perfuração. Por outro lado, nem sempre a distinção entre a flexibilidade funcional e numérica é claramente encontrada na prática. O’Reilly (1992b) questiona a clara distinção entre flexibilidade funcional e flexibilidade numérica, ao verificar que a exigência de “adaptabilidade” encontrada em instituições bancárias correspondia mais a uma intensificação do trabalho para fazer face à redução do número de trabalhadores, e não necessariamente à formação e à aquisição de novas competências. Esta flexibilidade “funcional” era, pois, mais quantitativa e numérica do que qualitativa e qualificante (O’Reilly, 1992b). A associação da flexibilidade funcional ao núcleo e da flexibilidade numérica à periferia parece confundir ainda mais a questão. Algumas práticas flexíveis tradicionalmente instituídas entre os trabalhadores nucleares, como o trabalho por turnos e as horas extraordinárias, são enquadráveis na categoria de flexibilidade numérica, que por sua vez se associa ao sector periférico (Pollert, 1988).

### **3.4.3. Outras contribuições**

Em resposta à excessiva simplicidade das teorias dualistas e do modelo da firma flexível, outras propostas têm tentado explorar a complexidade da questão da flexibilidade no trabalho e no emprego. A maioria dos comentadores concorda que o recurso a diferentes formas de emprego e trabalho flexíveis é determinado por um leque variado e interligado de factores. Nem as estratégias de flexibilidade seguidas pelas empresas são determinadas apenas por imperativos económicos e tecnológicos exógenos às organizações (Beynon, Grimshaw, Rubery & Ward, 2002), como tendem a assumir os modelos de segmentação, nem, por outro lado, se pode presumir que dependem pura e simplesmente da vontade e interesse dos empresários, como parece pressupor a proposta da firma-flexível. Blyton & Martinez-Lúcio (1995), por exemplo, lembram que muitas análises assumem o pressuposto de que as empresas têm “carta-branca” em relação à escolha de estratégias de flexibilidade na gestão do emprego. Mas, na prática, a procura de maior flexibilidade depende não só das escolhas dos empregadores, mas também das acções do Estado e das organizações laborais. De resto, só a confluência de vários factores pode explicar que as estratégias que visam aumentar a flexibilidade nas organizações não sigam um padrão uniforme, variando de empresa para empresa, de sector para sector, e de país para país (Rubery & Fagan, 1994; Wilkinson & White, 1994; Brewster, 1995b). Reconhecendo que, na realidade, a flexibilidade é procurada por combinações variadas de factores, vários investigadores procuram analisar a forma como

factores organizacionais, mas também institucionais, económicos, políticos ou culturais influenciam a implementação de diferentes formas de flexibilidade por parte dos empregadores.

Ao nível organizacional, várias características são identificadas como influenciando as escolhas das empresas em termos das suas estratégias de flexibilidade, embora nem sempre os resultados encontrados sejam coincidentes. Em relação à dimensão da empresa, por exemplo, Davis-Blake & Uzzi (1993) e Uzzi & Barsness (1998) indicam que as empresas maiores recorrem mais à subcontratação e ao emprego a tempo parcial, mas menos a trabalhadores temporários. Já Gallie & White (1994) encontraram um recurso maior a trabalhadores marginais nas grandes empresas, e mais trabalho a tempo parcial nos estabelecimentos pequenos. Outras variáveis apontadas como relevantes nestas decisões são, por exemplo, a idade da organização — Uzzi & Barsness (1998) encontram um maior recurso ao tempo parcial por parte de empresas mais antigas — e o sector de actividade — o tempo parcial é frequentemente associado aos serviços (Gallie & White, 1994; Bamber, Ross, & Whitehouse, 1998; Emmot & Hutchinson, 1998; Brewster & Tregaskis, 2001), e em sectores como o turismo ou a construção civil, o uso de contratos “flexíveis” é maior (Brewster & Tregaskis, 2001). Por outro lado, Rubery (1994) adverte que as empresas que enfrentam crescimentos ou quedas da procura inesperados terão mais dificuldade em sustentar uma estratégia assente na internalização do emprego, e Davis-Blake & Uzzi (1993) verificam que são as empresas com necessidades muito variáveis em termos de emprego as que mais recorrem ao trabalho temporário. No entanto, Tsui, Pearce, Porter & Hite (1995) afirmam que uma abordagem ao emprego baseada na manutenção de flexibilidade funcional é favorecida em empresas com flutuações da procura mais imprevisíveis.

O tipo de cultura organizacional, as políticas seguidas e a estratégia do negócio são outros dos factores identificados como influenciando as estratégias de flexibilidade a nível organizacional (Rubery, 1994; Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995). Nomeadamente, as empresas que planeiam a longo-prazo (Rubery, 1994) e que seguem estratégias de inovação ou qualidade (Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995) serão mais propensas a favorecerem a internalização do emprego e a flexibilidade funcional, ao passo que empresas com abordagens mais oportunistas (Rubery, 1994) e baseadas no controlo de custos (Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995) darão preferência à flexibilidade numérica. Neste sentido, Wilkinson & White (1994) também verificam que as empresas que sofrem pressões relacionadas com o preço dos produtos e com a diminuição da procura recorrem mais prontamente a reduções do número de trabalhadores. Já quando a concorrência se faz sentir ao nível da qualidade, da concepção dos produtos ou dos prazos de entrega, as empresas tendem a implementar preferencialmente

medidas qualitativas para aumentar a flexibilidade, tais como a introdução de turnos de trabalho, a formação para a polivalência, incentivos de grupo, a avaliação do desempenho individual e o estudo do trabalho.

O grau de burocratização, centralização e dependência de agências governamentais também são indicados como afectando o tipo de flexibilidade escolhida (Davis-Blake & Uzzi, 1993; Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995), sendo que mudanças tecnológicas e a reorganização do trabalho tendem a aumentar o recurso à flexibilidade externa (Gallie & White, 1994), como a subcontratação (Uzzi & Barsness, 1998). A própria natureza das funções desenvolvidas pode favorecer mais uma ou outra estratégia de flexibilização. As tarefas mais complexas, nucleares, interdependentes e que exigem formação, por exemplo, são geralmente reservadas aos empregados permanentes (Davis-Blake & Uzzi, 1993; Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995). Já as tarefas cujo desempenho é facilmente medido e avaliado são mais prontamente entregues a trabalhadores temporários e subcontratados (Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995).

Finalmente, o reconhecimento dos sindicatos por parte das empresas (Gallie & White) e o nível de sindicalização, bem como o grau de conflituosidade entre a gestão e os trabalhadores ou sindicatos (Uzzi & Barsness, 1998; Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995), também podem influenciar uma maior ou menor utilização de contratos “flexíveis”. A forma e o sentido em que isso se dá parece, contudo, ser pouco simples e claro. Uzzi & Barsness (1998), por exemplo, encontram uma relação curvilínea entre o nível de sindicalização e o uso de subcontratação. Davis-Blake & Uzzi (1993) não conseguem encontrar qualquer relação significativa. Gallie & White (1994) constataam que a importância dos sindicatos e da sindicalização pode variar com o próprio sector de actividade.

Apesar da influência decisiva de factores organizacionais na escolha de diferentes estratégias de flexibilização, Brewster (1995b) nota que variáveis como a dimensão ou o sector de actividade são sobretudo importantes para explicar diferenças entre empresas dentro de um mesmo país. Contudo, outros factores a nível do contexto nacional parecem explicar melhor as diferenças no uso da flexibilidade pelos empregadores de cada país.

Ao nível das diferenças entre países, alguns interessantes trabalhos tentam relacionar a flexibilidade do mercado de trabalho com as dimensões de cultura nacional propostas por Hofstede. Por exemplo, Raghuram, London & Larsen (2001) sugerem que o recurso ao trabalho a tempo parcial está relacionado com culturas individualistas com baixo índice de distância hierárquica<sup>5</sup>; os contratos a termo certo são mais frequentes em culturas com elevado evitamento da incerteza e baixo individualismo; o trabalho por turnos encontra-se

---

<sup>5</sup> De acordo com a terminologia em português de Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2003).

mais em culturas com elevado evitamento da incerteza e distância hierárquica e baixo individualismo; e a preferência pelo teletrabalho é associada a culturas com maior grau de feminilidade (Raghuram, London & Larsen, 2001). Black (1999), por seu lado, encontrou fortes relações estatísticas entre os índices das dimensões culturais de Hofstede e várias “inflexibilidades” do mercado de trabalho (nomeadamente, legislação sobre horários de trabalho e contratos a termo fixo, protecção do emprego, níveis do salário mínimo e direitos de representação dos trabalhadores). Mais concretamente, os valores culturais de feminilidade estavam mais associados às inflexibilidades do mercado de trabalho; o evitamento da incerteza relacionava-se positivamente com a maior rigidez no emprego e com a maior centralização e coordenação das negociações salariais; já a maior distância hierárquica relacionava-se inversamente com as inflexibilidades no emprego e com as práticas de negociação salarial (Black, 1999).

Outros autores realçam a importância de factores económicos, institucionais e políticos que enformam o contexto de actuação das empresas, influenciando e delimitando as suas escolhas a nível da flexibilidade no trabalho e no emprego. O grau de regulamentação e a natureza da legislação laboral, bem como a sua fiscalização e a existência de políticas governamentais específicas nesta área, constituem um conjunto de factores dos mais frequentemente apontados (Blyton & Martinez-Lúcio, 1995; Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995; Brewster & Tregaskis, 2001). Este tipo de condicionantes pode restringir a utilização pelas organizações das modalidades de emprego mais precárias, mas também fomentá-la, ao tornar essas modalidades mais atraentes para os indivíduos através de uma regulação severa do seu uso (Brewster & Tregaskis, 2001).

A situação económica, de expansão ou retracção, é mais uma variável identificada como importante no grau e tipo de flexibilidade procurada, da mesma forma que os decorrentes níveis salariais e de emprego/desemprego (Rubery, 1994; Blyton & Martinez-Lúcio, 1995; Brewster & Tregaskis, 2001). As características dos mercados de trabalho em causa também podem condicionar o padrão de flexibilidade desenvolvido. A estruturação segmentada da própria oferta de trabalho em grupos mais privilegiados e outros mais desprotegidos (Rubery, 1994), o grau de participação feminina (Blyton & Martinez-Lúcio, 1995; Rubery & Fagan, 1996; Brewster & Tregaskis, 2001), a existência ou escassez de mão-de-obra, especialmente qualificada e formada (Rubery, 1994; Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995) e a instituição de sistemas nacionais ou sectoriais de formação profissional, públicos ou privados (Rubery, 1994; Blyton & Martinez-Lúcio, 1995), estão entre as características mais relevantes.

Finalmente, as estratégias organizacionais de flexibilidade podem ser influenciadas pelo padrão dominante do relacionamento entre os sindicatos e o patronato, o poder relativo dos

sindicatos, o âmbito da sua influência e o nível – local, sectorial ou nacional – a que se faz sentir (Blyton & Martinez-Lúcio, 1995; Gooderham & Nordhaug, 1997).

De que forma e em que sentido estas variáveis afectam o tipo e grau de flexibilidade implementado pelas empresas não é, contudo, consentâneo, aparecendo propostas diversas e por vezes mesmo contraditórias. Isto vem reforçar a noção de que a flexibilidade no trabalho e no emprego permanece, apesar de todo o debate e da investigação produzida, uma questão complexa e de contornos ainda mal conhecidos.

### **3.5. A gestão estratégica da flexibilidade**

Para a maioria dos autores, a questão central no debate sobre a flexibilidade diz respeito à medida em que ela é seguida pelos empregadores como uma forma estratégica (leia-se deliberada, sistemática e de longo-prazo) de utilização da mão-de-obra, ou como uma medida reactiva e oportunista a pressões económicas e financeiras de curto-prazo (Marginson, 1989; Hakim, 1990; Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993; Procter, Rowlinson, McArdle, Hassard & Forrester, 1994; Rose, 1994; Brewster, 1995b; Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998; Looise; Riemsdijk & Lange, 1998; Felstead & Jewson, 1999).

Modelos como os dualistas ou de segmentação parecem pressupor que a implementação de uma abordagem baseada, ora na flexibilidade funcional, ora na flexibilidade numérica, corresponde a uma escolha estratégica das organizações face à flexibilidade. Neste caso, o importante será a adequação da escolha de um ou outro tipo de flexibilidade como base de uma estratégia global de flexibilidade. Mas alguns autores tendem a considerar mais estratégica uma abordagem assente na flexibilidade funcional, já que esta requer uma orientação de longo-prazo e um investimento deliberado e proactivo na formação dos empregados e na manutenção da relação de emprego. Assim sendo, a flexibilidade funcional será a via adoptada pelas empresas com preocupações mais estratégicas (Rose, 1994; Rubery, 1994; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998). Rubery (1994), por exemplo, é até da opinião que as organizações têm todas a mesma necessidade de manter uma força de trabalho estável e empenhada. As diferenças observadas nas actuações das empresas, com algumas a preferir a via da flexibilidade numérica, deve-se, não tanto uma escolha estratégica, mas à existência de um conjunto de constrangimentos de vária ordem que impede essas empresas de prosseguir uma flexibilidade do tipo funcional (Rubery, 1994).

Contudo, outros defendem que é uma adequada segmentação da força-de-trabalho que constitui um comportamento verdadeiramente estratégico. O modelo da firma flexível (Atkinson, 1984 e 1987) propõe que a segmentação da força-de-trabalho num núcleo e numa

periferia, e a diferenciação das condições de emprego e da gestão dos dois segmentos, constitui uma abordagem estratégica à gestão do factor trabalho. Purcell (1999) concorda que só faz sentido implementar o tipo de políticas e práticas orientadas para o empenhamento propostas pela GRH, que são dispendiosas e exigentes, em relação aos trabalhadores que contribuem directamente para o desenvolvimento de vantagens competitivas na organização. A verdadeira decisão estratégica consistirá, pois, em identificar esse núcleo de trabalhadores, frequentemente pequeno, que tem atributos especiais, raros e difíceis de copiar pela concorrência, e que é quem verdadeiramente contribui para a força competitiva da organização (Purcell, 1999). É em relação a este “pessoal-chave” que se deve desenvolver um mercado de trabalho interno nos moldes sugeridos pela GRH (Boxall & Purcell, 2000). Na medida em que se enquadra numa estruturação da força-de-trabalho deste tipo, o maior recurso a formas flexíveis de emprego será assim também estratégico.

Efectivamente, há sinais notórios do crescimento do chamado emprego atípico ou não-padrão por toda a Europa (Hakim, 1990; Brewster, 1995b; Rose, 1994; De Grip, Hoevenberg & Willems, 1997; Purcell & Purcell, 1998; Uzzi & Barsness, 1998; Felstead & Jewson, 1999), nos Estados Unidos da América (Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman & Skoglund, 1997; Pearce, 1998; Uzzi & Barsness, 1998; Rosenberg & Lapidus, 1999) e noutras partes do mundo (Kramar, 1998; Kyotani, 1999), crescendo a parcela de trabalhadores da população activa que ocupa posições “periféricas”. Para muitos comentadores, esta inequívoca e marcada tendência só pode ser ilustrativa das opções estratégicas dos empregadores no intuito de conseguirem aumentar a flexibilidade das suas forças de trabalho, e por conseguinte, aumentarem também a cada vez mais necessária flexibilidade organizacional para se manterem no mercado (Treu, 1992).

No entanto, outros autores contestam fortemente a sugestão de que a maioria das empresas sigam qualquer abordagem estratégica ao emprego, e muito menos em relação à flexibilidade no emprego. Alguns comentadores mais cépticos negam mesmo que as formas flexíveis de emprego tenham sequer crescido significativamente (MacInnes, 1988; Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993). A maioria dos críticos aceita a tendência para o crescimento do segmento do emprego periférico, mas rejeita a associação entre este aumento e uma qualquer actuação estratégica. Argumentam que a evidência daquele crescimento é baseado em dados agregados sobre a população activa a nível de cada país ou conjuntos de países, e não em estudos ao nível da organização, que seria o nível adequado para indagar sobre um qualquer carácter estratégico na abordagem à flexibilidade no emprego (Smith, 1994). Por outro lado, estes níveis agregados reflectem, não um aumento generalizado e uniforme das formas atípicas de emprego, mas sim o crescimento do emprego em

determinados sectores, como o dos serviços (MacInnes, 1988; Pollert, 1988; Marginson, 1989; Walsh, 1990; O'Reilly, 1992a), e o aumento da participação das mulheres na força de trabalho (MacInnes, 1988). A representatividade da configuração num núcleo e numa periferia tal como sugerida pelo modelo da firma flexível é particularmente posta em causa (Pollert, 1988; Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993). Pollert (1988) considera que as novas ideias do modelo da firma flexível podem até ter fascinado os práticos, mas que há muito pouca evidência de que eles as tenham posto em prática nas suas empresas.

Inquéritos feitos junto dos empregadores viriam a revelar que, efectivamente, apenas uma pequena parte das empresas declarava seguir uma abordagem estratégica à gestão do emprego no sentido de aumentar a sua flexibilidade. Na análise de Hakim (1990), cerca de 35% das empresas inquiridas indicavam seguir uma estratégia na sua abordagem à gestão do emprego, e apenas 11% declaravam adoptar uma estratégia assente na segmentação da força de trabalho num núcleo e numa periferia. Curiosamente, nada havia de característico nestas empresas em termos de dimensão, sector, localização ou lucratividade. Mais ainda, a utilização que faziam de trabalhadores “periféricos” não era diferente da das demais empresas, nem na incidência, nem na intensidade, nem no padrão. E as razões que apontavam para recorrer ao emprego “atípico” também coincidiam com as dadas pelas empresas que seguiam abordagens mais tradicionais ou oportunistas à gestão da flexibilidade. A única particularidade das empresas com uma abordagem estratégica era precisamente terem um maior cuidado nas decisões tomadas a este nível e uma maior consciência das suas implicações (Hakim, 1990). Outros inquéritos levaram a conclusões semelhantes. Tanto Marginson (1989) como Rose (1994) concluíram encontrar um maior grau de continuidade que de mudança nas práticas de emprego dos empregadores. Os dados trabalhados por Marginson (1989) revelaram que grande parte das empresas que recorriam a contratos temporários, e a maioria das que usavam trabalho “externo” ou subcontratado, não aumentara essa utilização, e havia-na mesmo diminuído. A natureza estratégica das decisões relativas à flexibilidade da mão-de-obra é rejeitada pelo autor devido à ausência de um planeamento das necessidades de recursos humanos a longo-prazo na maior parte das empresas, e também pelo facto daquelas decisões serem geralmente fruto da iniciativa de cada estabelecimento, e não da responsabilidade da gestão central (Marginson, 1989). Quanto às empresas analisadas por Rose (1994), era clara a predominância de abordagens reactivas e de curto prazo às necessidades de pessoal. O horizonte de planeamento nesta área era invariavelmente mais curto do que em relação às demais áreas da gestão, incluindo a concepção de produtos, o marketing ou a mudança tecnológica. Apenas 12% das empresas inquiridas planeavam as suas necessidades de pessoal a mais de três anos; mais de metade planeava a menos de um ano; e

um quinto das empresas “planeava” a menos de um mês. Não admira, pois, que, em relação ao uso de formas flexíveis de emprego, apenas uma minoria declarasse usar contratos a prazo como forma estratégica de conseguir maior flexibilidade numérica. De entre todas as empresas que não utilizavam contratos a prazo, eram as que tinham uma abordagem mais estratégica à gestão (que planeavam a mais longo-prazo) que denotavam maior tendência para pretender evitá-los tanto quanto possível. De entre estes empregadores “estratégicos”, quase um quarto tinha mesmo abandonado o recurso a contratos a prazo por achar que conduziam a práticas de trabalho menos eficazes (Rose, 1994).

Estudos de cariz mais qualitativo corroboram esta constatação. O trabalho de Geary (1992) em três fábricas de electrónica na Irlanda revelou que a segmentação da força de trabalho num núcleo e numa periferia está longe de ser um processo linear e definitivo, resultante da decisão estratégica e sistemática da gestão. Todas estas três empresas recorriam em maior (cerca de 70% dos trabalhadores) ou menor escala (não mais que 10% dos trabalhadores) a trabalhadores temporários como forma de fazer face às oscilações da procura. No entanto, e em linha com os resultados de Rose (1994), todas elas preferiam depender o menos possível deste “segmento” da força de trabalho. A manutenção de dois grupos de trabalhadores com condições de emprego diferenciadas suscitava inúmeras dificuldades a nível da gestão de recursos humanos, e a composição da força de trabalho sofria uma contínua reestruturação resultante dos conflitos e contradições inerentes à situação (Geary, 1992).

Uma dificuldade adicional neste debate prende-se com a própria noção de estratégia. Tal como em relação à GRH, a tentativa de atribuir à actuação das empresas em relação à flexibilidade no emprego um carácter estratégico debate-se com as dificuldades inerentes ao próprio conceito de estratégia. Segundo Blyton & Morris (1992), um dos problemas tem sido que o discurso, em relação à flexibilidade tal como em relação à GRH, tem sido demasiado prescritivo e “managerialista”, assente no pressuposto que a relação de emprego depende sobretudo da vontade da gestão, sem reconhecer o papel de outros grupos de interesse, da tradição e experiência históricas, e de outras condições sociais, políticas e económicas.

De facto, uma perspectiva mais “clássica” considera o comportamento estratégico aquele que é planeado, racional, consciente, intencional e consensual (Wright & McMahan, 1992; Procter, Rowlinson, McArdle, Hassard & Forrester, 1994; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles, 1997; Tyson, 1997; Felstead & Jewson, 1999; Ferris & Judge, 1991). Ogbonna & Whipp (1999) constataram que esta perspectiva é a mais difundida entre os próprios praticos da gestão. Mas as contribuições académicas mais recentes reconhecem que os empresários enfrentam uma série de condicionalismos que não controlam totalmente. As decisões que tomam em relação à flexibilidade na relação de emprego, tal como em relação a

muitos outros aspectos, estão sujeitas a uma variedade de influências e imposições externas. A actuação das empresas desenrola-se dentro de particulares enquadramentos legais, institucionais e políticos que constituem os diferentes contextos nacionais, moldados por um conjunto de forças sociais, políticas e educacionais (Whipp, 1992; Wright & McMahan, 1992; Blyton & Martinez-Lúcio, 1995; Tyson, 1997; Looise; Riemsdijk & Lange, 1998). A motivação para a introdução de novidades nas organizações também não se restringe à vontade de aumentar a eficiência, podendo resultar de factores como a procura de aprovação e reconhecimento por parte de entidades externas ou pela opinião pública, o seguimento de exemplos modelares, ou a própria inércia em relação à alteração de práticas instituídas no passado (Wright & McMahan, 1992; Kane & Palmer, 1995; Mueller, 1996).

Por outro lado, nem todas as decisões estratégicas são necessariamente planeadas, racionais, conscientes e intencionais. Podem ser emergentes e resultarem de processos iterativos, mais incrementais e menos formalizados, em que há uma negociação contínua que esbate a fronteira entre as fases da formulação e da implementação (Hendry & Pettigrew, 1990; Whipp, 1992; Hendry, 1993; Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles, 1997; Tyson, 1997; Purcell & Purcell, 1998; Felstead & Jewson, 1999; Monks & McMackin, 2001). Por conseguinte, pode-se considerar que há estratégia mesmo que ela não seja explicitamente declarada, desde que se consiga discernir consistência numa sequência de decisões. Não descartando a importância da estratégia enquanto planeamento, a estratégia deve ser vista como consistência no comportamento da organização, seja ele intencional ou não (Procter, Rowlinson, McArdle, Hassard & Forrester, 1994).

Nesta acepção do conceito de estratégia, como “padrões emergentes de acção” (Mintzberg, 1990; Procter, Rowlinson, McArdle, Hassard & Forrester, 1994; Purcell & Purcell, 1998), a tendência que se verifica para o crescimento das formas mais “atípicas” de emprego pode assumir uma importância estratégica (Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996; Purcell & Purcell, 1998). Brewster (1995b) é da opinião que há provas mais do que suficientes de que as empresas têm respondido à pressão competitiva aumentando a sua flexibilidade, mesmo que isto não esteja relacionado com a implementação de políticas formalizadas através de documentação. De acordo com Purcell & Purcell (1998), o facto deste tipo de resposta ser também adoptado pelas grandes empresas de referência na área da GRH é indicativo de uma importante mudança a nível das estratégias de emprego das empresas.

Em termos empíricos, é mais difícil encontrar resultados que suportem claramente esta perspectiva. A noção de estratégia enquanto padrão de comportamento capta-se melhor através de estudos longitudinais, que combinam várias observações ao longo do tempo.

Também se torna necessário poder observar directamente o comportamento das organizações, e não apenas recolher as declarações explícitas de informadores que representam as posições oficiais. A grande carência de estudos com este perfil pode explicar, em parte, a falta de confirmação empírica para o aumento estratégico da flexibilidade no emprego. Ainda assim, a partir de dados relativos a vários países Europeus, Mayne, Tregaskis & Brewster (1996) encontraram uma clara ligação entre o recurso ao emprego a tempo parcial e uma abordagem estratégica à GRH.

A discussão sobre a noção de estratégia parece, no entanto, não ter contribuído decisivamente para um maior consenso entre os diversos autores quanto à natureza das práticas flexíveis de emprego. Se alguns vêem que as tendências que se verificam em termos da flexibilidade no emprego se encaixam nesta noção mais alargada de estratégia, outros continuam a não aceitar que a actuação dos empregadores, a menos que haja alguma consciência e expressão da intencionalidade das suas acções, seja mais do que reacções *ad hoc* e de curto-prazo às pressões imediatas do negócio (Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993). Outros ainda acham que é necessário estudar mais e melhor a questão para que alguma conclusão possa ser tirada. Procter, Rowlinson, McArdle, Hassard & Forrester (1994) sugerem que assumir a estratégia como um padrão e não como um plano implica que se tem de estudar o que as empresas fazem e não o que elas dizem fazer. Mayne, Tregaskis & Brewster (1996) apelam ao estudo mais aprofundado da lógica e da racionalidade subjacentes à adopção da flexibilidade no emprego. Assim sendo, a informação recolhida através dos grandes levantamentos tem de ser complementada com estudos de caso mais detalhados, que captem a variedade de factores em jogo, a todos os níveis da organização.

Em suma, a teoria existente sobre a flexibilidade no trabalho e no emprego assenta sobretudo no contraponto entre dois tipos principais de flexibilidade: a funcional e a numérica. Enquanto algumas propostas as vêem como inconciliáveis numa mesma organização, outras sugerem formas de as combinar simultaneamente através de uma segmentação interna da força-de-trabalho. No entanto, o conflito identificado entre aquelas duas formas de explorar a flexibilidade põe em causa a validade e utilidade dos modelos nesta linha, acusados de simplistas e utópicos. A diversidade e incongruência dos resultados alcançados em estudos empíricos têm ajudado a salientar a insuficiência da teoria existente para explicar o complexo fenómeno da flexibilidade no emprego.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.