

Novas formas de gestão do tempo na União Europeia - Problemáticas, tendências e políticas -

Helena Rato¹
Ana Alves Duarte²

Introdução

A União Europeia está a caminhar a passos largos para a era do conhecimento e da inovação. Como consequência desta evolução, o modo de vida e de trabalho das empresas e cidadãos da Europa está a mudar, revestindo-se tal mudança de grandes oportunidades para o conjunto da sociedade, mas também de inúmeros desafios que urge resolver. Um desses desafios prende-se com a questão da modernização da organização do trabalho e com as novas formas de gestão do tempo de trabalho, que em síntese corresponde a:

- Múltiplas formas de emprego, trabalho a tempo parcial, a termo certo, temporário, etc.;
- Grande variabilidade na organização do tempo de trabalho (horários flexíveis, trabalho por turnos, tele-trabalho, etc.);
- Diversificação crescente da distribuição do tempo de trabalho ao longo do ciclo de vida das pessoas (licenças sabáticas, parentais, conjugais, etc.);
- Bases cada vez mais flexíveis da gestão e dos limites impostos à duração do tempo de trabalho (anualização, compactação, etc.).

¹ Directora do Departamento de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Nacional de Administração (INA); docente na UAL

² Socióloga (CEACS, Universidade Autónoma de Lisboa)

Artigo elaborado com base no relatório de um projecto de investigação desenvolvido pela Dra. Ana Maria Duarte, no âmbito do Programa Sabáticas-INA .

Desde 1996, com a saída do Livro Verde da Comissão Europeia “Parceria para uma Nova Organização do Trabalho”, esta matéria tem vindo a suscitar nos Estados-membros uma visão mais integrada do trabalho, como factor de competitividade e desenvolvimento social.

Nesse sentido tem-se procurado desenvolver uma abordagem mais qualitativa do emprego, com realce para as questões relacionadas com a gestão do tempo de trabalho. Porém, apesar destes esforços, a modernização da organização do trabalho tem tardado na União Europeia, registando-se frequentemente uma grande falta de cooperação entre parceiros neste domínio.

Por esta razão, e pese o facto do presente tema não ser uma novidade no contexto europeu, ele adquire a máxima pertinência dado que o aumento da riqueza e o crescimento do emprego constituem metas fundamentais para se alcançar o objectivo estabelecido pela Presidência Europeia, na Cimeira de Lisboa, a saber, tornar o espaço europeu o mais dinâmico e competitivo à escala mundial nos próximos dez anos, conciliando os níveis de crescimento económico com mais e melhores empregos, e com maior coesão social em todos os países³.

Por outras palavras, no contexto de uma economia globalizada e assente na inovação e no conhecimento, a estratégia para aumentar a procura e gerar emprego depende da adopção de políticas comunitárias integradas, que contemplem a modernização da organização do trabalho em articulação com outras áreas de intervenção, designadamente, a introdução de novas tecnologias e o desenvolvimento de competências, para que os recursos humanos se constituam como força catalisadora de maiores ganhos de produtividade e, subsequentemente, de lucros e de salários reais.

Com efeito, a rapidez da inovação e a dinâmica da competitividade da nova economia exigem (Lundvall, 1992; Lindley, 2000) novas empresas e novas e mais flexíveis formas de organização do trabalho, bem como a contínua renovação de competências, de métodos de gestão e de atitudes face ao trabalho. É no quadro do aprofundamento destes processos que se defende a instituição de parcerias mais participativas e cooperativas entre os parceiros sociais de modo a permitir maximizar de forma mutuamente benéfica para trabalhadores e empregadores o potencial da modernização do trabalho, no quadro do novo sistema de regulação do mercado de trabalho preconizado pela União Europeia. Tal desígnio pressupõe um maior empenho na implementação das orientações comunitárias nesta matéria por parte dos Estados-Membros e exige uma mudança de visão, de métodos e práticas por parte dos parceiros

³ Documento da Presidência da União Europeia, Linha de Acção “Emprego, Reformas Económicas e Coesão Social - para uma Europa da Inovação e do Conhecimento”, Conselho da União Europeia, Doc. N.º 5256/2000.

sociais, para se levar a bom termo o desafio político da adaptação da Europa a uma economia onde o conhecimento se transforme no factor produtivo decisivo.

Por isso, e dado que as reformas institucionais variam em razão das particularidades e das etapas de desenvolvimento de cada país, é necessário relançar o debate de forma afirmativa para que, ultrapassando resistências e dificuldades, se possam levar à prática acções com vista a estabelecer no plano político-legislativo os instrumentos que permitam progredir com sucesso neste domínio estratégico. O presente artigo, examina algumas das questões mais pertinentes desta problemática, esboçando os quadros políticos onde se integram e aos quais Portugal tem de dar resposta.

Problemática contextual - a gestão do tempo de trabalho na economia do conhecimento

A União Europeia enfrenta actualmente uma transformação profunda resultante da globalização e da nova economia assente no conhecimento. O contexto que impulsiona actualmente esta transformação prende-se com um conjunto de factores, entre os quais destacamos:

- Um aumento crescente da concorrência global, com consequente redução de preços e aumento do consumo em diversos sectores da economia;
- Melhoria da produtividade devido aos efeitos das novas tecnologias de informação e comunicação sobre o trabalho, a formação e aprendizagem;
- Melhoria das competências globais dos trabalhadores por valorização de novos saberes, novos postos de trabalho mais qualificados e mais adaptáveis, com o consequente desaparecimento de postos de trabalho menos qualificados;
- Reestruturações empresariais em torno de estruturas mais flexíveis, a funcionarem cada vez mais em rede, e cada vez mais centradas no capital humano;
- Desenvolvimento de uma gama enorme de empregos no sector dos serviços, sobretudo os ligados às novas tecnologias de informação e comunicação;
- Desenvolvimento de novos padrões de emprego mais flexíveis, estruturados por novas formas de organização do trabalho e do tempo de trabalho.

Neste quadro, a utilização e a gestão do tempo laboral são factores cruciais para a criação de novas oportunidades de emprego, mas também para a qualidade do trabalho. Isto porque, na sua globalidade, quando introduzidas em simultaneidade com novos métodos de trabalho baseados no factor humano e com contratos mais flexíveis, constituem uma receita infalível para que qualquer país enfrente os desafios

da modernidade com segurança. Com efeito, e apesar do enorme potencial de transferência rápida de informações digitais proporcionadas pelas novas tecnologias, estas não podem ser consumidas e transformadas em potencial cognitivo se não houver tempo para isso e se não houver uma disponibilidade material e social que permita incluí-las nos modos e estilos de vida. Ou seja, a sociedade do conhecimento que implica uma mudança estruturada da economia orientada para a produção, divulgação e distribuição do conhecimento, não é independente de uma sociedade aprendente e de uma sociedade mais equilibrada em termos de vida laboral e vida privada (Raymond, 1999). Consequentemente, um desafio visível que se coloca actualmente às sociedades ocidentais, em matéria de tempo laboral, diz essencialmente respeito ao modo como o tempo de trabalho deve ser organizado para desenvolver o conhecimento. Hoje, mais do que nunca, as organizações que conseguem desenvolver novos métodos de trabalho mais participativos e mais partilhados em matéria de conhecimento tácito são as mais eficazes no mundo globalizado dos mercados. Tal implica, para as organizações, uma maior aposta nos seus recursos humanos, uma orientação estratégica para a aprendizagem e uma maior abertura à inovação e à criatividade, e para os trabalhadores a exigência de manter uma empregabilidade constante através da aposta na aprendizagem contínua. Para isto, é fundamental uma relação harmoniosa entre tempo e métodos de trabalho, conhecimento e competitividade.

Nesta perspectiva, a União Europeia tem vindo a chamar a atenção dos seus Estados-membros para a necessidade de estruturarem o tempo de trabalho de forma mais flexível, numa abordagem mais dinâmica da negociação colectiva, no âmbito da qual os parceiros sociais são incentivados para negociar, em territórios mais descentralizados⁴, convenções de tempo de trabalho que possibilitem melhorar a eficiência, dinamizar as oportunidades de emprego, promover a aprendizagem ao longo da vida e conciliar a vida laboral e familiar. Trata-se de imprimir uma abordagem mais pró-activa da mudança organizacional que permita tornar a flexibilização do tempo de trabalho mais atractiva para os trabalhadores e empregadores, alargando as oportunidades de criação e melhoria de emprego. Alguns países europeus revelam progressos consideráveis neste domínio. Contudo, na generalidade do cenário europeu, as condições de ordem organizacional, material e metodológica, indispensáveis ao desenvolvimento, disseminação e aplicação desse tipo de práticas, não estão ainda suficientemente maduras⁵.

⁴ A negociação colectiva pode estabelecer-se ao nível intersectorial, sectorial, empresa e estabelecimento. Em Portugal praticamente não existem convenções a nível intersectorial ou de estabelecimento (Marínus Pires de Lima, 1999).

⁵ Documento da Comissão Europeia, "Relatório do Emprego, 1999", Doc n.º 1244, 1999.

Por conseguinte, actualmente, um dos principais problemas com que se confronta a União Europeia diz respeito ao modo como as formas de organização do trabalho podem ser integradas nas empresas, de forma a constituírem o suporte de condições indispensáveis ao aumento da qualidade de trabalho e da competitividade. Estas condições pressupõem a articulação do desenvolvimento organizacional com os processos de produção e de trabalho, tomando em consideração os requisitos de mão-de-obra, de competências e de novas tecnologias. Todavia, como referimos, tais condições ainda estão longe de ser atingidas na maior parte dos Estados-membros. Isto porque, desde meados dos anos 70, num contexto de crises económicas e mutações estruturais da economia, a maior parte das opções empresariais enveredaram por uma linha demasiado economicista, sustentando a modernização e competitividade apenas numa flexibilidade de curto e médio alcance, quer através do recurso às novas tecnologias, quer através de alterações parciais das modalidades de trabalho, apostando muito pouco nos aspectos qualitativos do trabalho. Como resultado destas opções, foram-se disseminando, ao longo dos anos, por toda a sociedade, práticas de precarização do emprego e fenómenos de exclusão social que, em simultaneidade com o enfraquecimento do poder sindical e do papel do Estado, conduziram a um maior esboroamento da coesão social pelo agravamento das condições de vida, deterioração das condições de trabalho, aumento do desemprego e da instabilidade social em geral.

Sob certos aspectos, muitos dos problemas que estão associados às novas condições de flexibilidade do trabalho, tais como o da intensificação do trabalho a tempo parcial, da imprevisibilidade dos horários de trabalho, da precariedade das condições de trabalho bem como o da diminuição da expectativa de um emprego para toda a vida, vieram intensificar as preocupações políticas relacionadas com a distribuição e a organização do tempo de trabalho. Com efeito, numa economia cada vez mais baseada na inovação e no conhecimento, tomou-se consciência de que a criação de oportunidades de emprego é indissociável da promoção de práticas organizacionais mais qualitativas e solidárias, que permitam aproveitar da melhor forma possível o capital humano disponível e fortalecer as redes de coesão. Por outro lado, neste âmbito, considera-se que deve ser dada maior atenção à problemática da gestão do tempo decorrente das novas tecnologias de informação e comunicação. O aumento espectacular da quantidade de informação disponível, em simultaneidade com a necessidade crescente de aquisição e dinamização do conhecimento, leva à reformulação do debate sobre o tempo de trabalho utilizado para o domínio da exploração das oportunidades da nova economia, em particular no que se refere ao consumo de bens e serviços, via Internet. Cada vez mais e como resultado distintivo dos actuais desenvolvimentos tecnológicos que se caracterizam por um enorme

potencial de transferência rápida de informações digitais, está em curso a generalização de uma cultura digital que, para além de facilitar o acesso de todos os cidadãos aos recursos cognitivos e informativos da sociedade do conhecimento, está também a generalizar uma pressão considerável sobre os padrões de uso do tempo, nomeadamente em termos das possibilidades alternativas de gerir com equilíbrio todos os domínios de interação da vida humana. Isto significa que é cada vez mais necessário tempo suplementar para consumir os novos bens e serviços produzidos pelas novas tecnologias, tempo este que constitui um valor acrescentado à manutenção de uma empregabilidade cada vez mais autónoma e de responsabilidade individual, em termos formativos e educacionais.

Neste quadro, caracterizado por uma crescente associação entre o tempo laboral e o tempo de consumo, as restrições temporais para uma melhor utilização do tempo na vida privada tendem a aumentar, pelo que se torna fundamental analisar as suas implicações ao nível dos padrões de uma sociedade mais qualitativa e mais coesa. Na nova economia e sociedade do conhecimento, o tempo tende a tornar-se simultaneamente num recurso cada vez mais escasso e mais fundamental. Logo, uma das características evidentes desta nova sociedade é sem dúvida a «falta de tempo», ou aquilo que alguns autores denominam de *cronofagia*⁶, para o desenvolvimento de actividades paralelas à vida profissional. Se a este facto somarmos, ainda, a enorme intensidade de uso do tempo de trabalho em alguns sectores de actividade em que a competitividade assenta na velocidade da resposta à procura, a qual depende quase exclusivamente da capacidade dos recursos humanos em realizar múltiplas tarefas em paralelo e com prazos de resposta curtos, aumenta a pressão cognitiva para se encontrar alternativas mais qualitativas para a gestão do tempo de trabalho. Segundo a União Europeia, a solução para estes problemas reside no incremento da plasticidade da vida profissional, no sentido de favorecer a adaptação das pessoas à nova sociedade através de novas formas de gestão do tempo sustentadas por melhores padrões de vida e de trabalho.

Tendências e problemáticas da organização do tempo de trabalho

O reconhecimento da importância dos novos desafios em matéria de gestão do tempo de trabalho proporcionados pela nova sociedade da inovação e do conhecimento implica, como destacámos atrás, um enquadramento político-social dos problemas de uma forma completamente diferente daquelas que foram consideradas durante o

⁶ Ettighoffer, Denis, *Le Syndrome de Chronos*, Dunod Editions, Collection Eurotechnopolis Institut, Paris 1998.

período histórico das economias de escala, ou mesmo durante o período de transição para a Sociedade da Informação. Efectivamente, hoje, é cada vez mais difícil visualizar um quadro da gestão do tempo linear e regulamentar, designadamente em termos da tendência secular de diminuição do tempo laboral em quase todos os países desenvolvidos.

Com efeito, segundo a OIT⁷, na maior parte desses países assiste-se ao aumento proporcional do tempo laboral quer relativamente ao total de população adulta quer relativamente à população activa. A primeira situação explica-se pelo crescimento da população activa feminina. Já o segundo caso decorre do facto de haver cada vez mais trabalhadores que fazem horas suplementares, para além do horário normal, e do aumento do horário praticado pelos trabalhadores a tempo parcial.

Uma das razões que explica esta situação radica no forte impacto das políticas de flexibilização do emprego, associadas ao aumento crescente da contratação individual, que conduziram a uma profunda diversificação e intensificação dos ritmos, da duração e dos horários de trabalho das pessoas. Em muitos casos, a introdução de modalidades flexíveis de trabalho pactuou com modelos de competitividade económica assente em baixos salários, trabalho precário, desemprego e exclusão social. Tal obrigou, por exemplo, a que famílias com menos recursos tivessem que aumentar a sua participação no mundo do trabalho, designadamente através do trabalho feminino, para satisfazer as suas necessidades de sobrevivência e consumo. Esta tendência está a ser estimulada pela proliferação de serviços pouco qualificados. É, pois, importante reconhecer que o actual processo de transição para uma economia assente na inovação e no conhecimento é promotor de grandes desigualdades, reflectindo uma tendência dualista de organização do tempo de trabalho: no topo, os empregos de gama alta que apelam para um uso intensivo dos conhecimentos e para uma gestão mais autónoma do tempo de trabalho; no limite inferior da escala, os empregos de gama baixa, desenvolvendo actividades com pouco valor acrescentado e intensivas em mão-de-obra, a que correspondem baixos salários e quase nenhuma autonomia em matéria de gestão da vida profissional e pessoal. (Lundvall, 2000).

Dubet e Martucelli (1998) definiram três padrões para caracterizar a actual organização do tempo e do trabalho, a saber:

- O padrão competitivo. Fazem parte deste grupo os indivíduos que trabalham em sectores altamente produtivos e concorrenciais, possuidores de competências de elevado desempenho. Possuindo um elevado grau de autonomia na gestão do tempo de trabalho, normalmente não têm ligações afectivas e contratuais duradouras com as empresas onde trabalham. Face ao seu desempenho de qualidade são bastante

⁷ OIT, "Conditions of work digest", vol. 14, 1999

procurados no mercado, ao qual respondem positivamente monetarizando grande parte do seu tempo.

- O padrão protegido. No essencial, trata-se de um grupo que ainda usufrui da protecção laboral convencional. Funcionários públicos de topo, trabalhadores qualificados das PME, trabalhadores independentes com boa posição no mercado, etc. Devido à segurança e à autonomia de que dispõem, convertem grande parte do seu tempo disponível à família e ao lazer.

- O padrão da precariedade. Inserem-se, aqui, todos os indivíduos pouco qualificados, que trabalham em sectores pouco desenvolvidos e cuja contratação tem por objectivo ajustar e adequar a mão-de-obra aos fluxos produtivos. Devido à incerteza dos rendimentos, procuram aumentar os recursos disponíveis através de uma melhor racionalização da família; todo o tempo de que dispõem está vocacionado para o trabalho e para a angariação de recursos.

Em termos evolutivos, e tendo por referência os contextos de desenvolvimento do espaço europeu, podemos considerar que nos encontramos num ponto de ruptura em matéria de abordagem da problemática do tempo de trabalho e do emprego, designadamente no que concerne os princípios da segurança de emprego, de igualdade salarial e de protecção social. Uma tal ruptura decorre da desestruturação do mercado de trabalho tradicional que foi levada a cabo em dois períodos bem distintos: No primeiro período, de finais da década de 70 até 1985, muito marcado pela problemática da segurança do emprego e do combate ao desemprego, recorreu-se ao apelo de soluções baseadas na «partilha do trabalho», designadamente através da redução colectiva do tempo de trabalho. O segundo período, iniciado em meados dos anos 90, centrou-se mais na problemática das oportunidades de vida e emprego, defendendo a flexibilização dos horários de trabalho, a autonomização gestionária e a conciliação da vida profissional com a vida privada. Pelo meio, entre 1985 e 1995, contam-se experiências múltiplas, muitas delas baseadas na associação entre a flexibilidade e a partilha do trabalho. Algumas dessas experiências priorizaram a «partilha ofensiva»⁸, em que a problemática da reorganização do tempo de trabalho é perspectivada exclusivamente em função da rentabilidade económica. Outras adoptaram uma perspectiva «defensiva»⁹ centrada sobre a manutenção do emprego, recorrendo quer

⁸ A partilha ofensiva é uma atitude empresarial conducente à reorganização do trabalho e do tempo de trabalho através de uma maior flexibilização da duração do tempo de trabalho, com o objectivo de maximizar a produtividade por via de uma melhor utilização dos equipamentos e de uma racionalização mais objectiva do trabalho e diminuir os custos da mão-de-obra.

⁹ A partilha defensiva é também uma atitude empresarial conducente à reorganização do trabalho e do tempo de trabalho mas, ao contrário da anterior, tem por objectivo principal evitar os

à redução colectiva do tempo de trabalho, para evitar despedimentos, quer a práticas de redistribuição¹⁰ do emprego, aplicando medidas de ajuste interno (incitação à passagem ao tempo parcial, à pré-reforma progressiva, etc.) e externo (pré-reforma obrigatória, despedimento voluntário, etc.).

No que se refere ao primeiro período, as práticas empresariais levadas a cabo nos diferentes países da Europa, foram estruturadas priorizando o combate pela competitividade através da diminuição dos custos do trabalho, mas, também, através da inovação e da promoção da qualidade. Durante todo este período, a argumentação, em matéria de política laboral, sobre a gestão do tempo de trabalho alterou-se, substituindo-se a forte componente dos conteúdos pecuniários e das condições de trabalho na negociação colectiva pela emergência de novas preocupações relacionadas com a necessidade de distribuir o trabalho disponível e combater o desemprego. Contudo, muitos dos acordos de «partilha do trabalho» concluídos nesta altura foram mais influenciados pela vontade dos empregadores em reduzir a massa salarial, recorrendo à redução dos salários ou à redução de efectivos, do que pela vontade dos sindicatos em repartir melhor os ganhos de produtividade e em última análise limitar ou suprimir os despedimentos de um emprego em contracção. Em função deste objectivo, os sindicatos abriram mão, frequentemente, de contrapartidas salariais, aceitando uma redução do tempo de trabalho com diminuição dos salários, com carácter reversível e temporário, sempre que o emprego estava em risco e os trabalhadores ameaçados pelo espectro do desemprego e da exclusão. Ora, tal cedência reflecte bem a diminuição do papel dos sindicatos e governos na regulação social, bem como a submissão do social ao económico imposta pela ideologia liberal em expansão.

Mas face aos fracos resultados deste tipo de medidas e aos efeitos negativos das várias tentativas de maximização da flexibilização levadas a cabo pelo poder empresarial em alguns países europeus, nomeadamente na Grã-Bretanha, as políticas europeias, apostadas em refazer do emprego o centro do novo modelo europeu, rapidamente orientaram a sua acção procurando conciliar competitividade e emprego

despedimentos através de uma redução reversível e não compensada da duração do tempo de trabalho. Trata-se de uma medida de ajuste interno das empresas, pontual, destinada a fazer face aos constrangimentos dos períodos de recessão económica.

¹⁰ Enquanto que a «Partilha do trabalho» refere implicitamente uma divisão equitativa de um volume reduzido de recursos e de trabalho entre um número crescente de pessoas, a «redistribuição», ao invés, referencia uma política de redistribuição contínua pela população activa de um volume de trabalho em contracção, através de medidas particulares de redução do tempo de trabalho, tal como o trabalho a tempo parcial, e de abertura de um espaço às actividades que ainda não são monetizadas, com vista a um maior equilíbrio social.

assim como as exigências das empresas por uma maior flexibilização do trabalho com uma maior qualidade de vida e de trabalho. No entanto, a diminuição do papel dos sindicatos e dos governos na regulação social do trabalho tem dificultado a concretização desta orientação. Foi neste contexto que se tem vindo a desenvolver o segundo período de desestruturação do mercado de trabalho tradicional.

De acordo com o diagnóstico elaborado por Nissen (1997), constata-se que, no contexto empresarial e gestor actual, os programas existentes especificamente vocacionados para a organização do trabalho, tempo de trabalho e flexibilidade são bastante diversificados em termos de objectivos. Na maior parte deles, a regulação do tempo de trabalho é essencialmente realizada em função da produção e não da aprendizagem e do desenvolvimento do conhecimento. Com efeito, estudos sobre as formas de gestão do tempo de trabalho, praticadas por empresas europeias, são conclusivos quanto ao facto de muitas das políticas de flexibilização (que se traduzem na negociação de horários variáveis, no desenvolvimento do trabalho a tempo parcial ou de fim-de-semana, na anualização do tempo de trabalho ou na possibilidade de interrupção da actividade profissional) obedecerem exclusivamente a razões de eficácia produtiva (acréscimo da concorrência internacional, rentabilidade de capitais, diminuição dos custos de mão-de-obra, etc.), sendo poucos os casos em que se atribui um papel importante à dinamização das oportunidades de acesso dos trabalhadores à aprendizagem e ao conhecimento para se elevar o desempenho organizacional¹¹.

No cerne do problema está o conflito entre, por um lado, uma visão empresarial que procura implementar práticas de trabalho eficazes, privilegiando os interesses económicos das organizações no curto prazo e, por outro lado, uma perspectiva de desenvolvimento de melhorias mais qualitativas, prestando particular atenção à formação, educação, necessidades da vida privada e aspirações subjectivas dos trabalhadores. Em termos de balanço, os programas actualmente em aplicação são os seguintes:

- Programas QWL (Quality of working life). Estes programas caracterizam muitas empresas europeias e multinacionais do Norte da Europa e têm como objectivo a melhoria das condições de trabalho e a satisfação dos trabalhadores no exercício das suas funções para diminuir o absentismo e aumentar a produtividade. É dada especial atenção à relação entre as diferentes utilizações do tempo, em particular entre o tempo de trabalho e o tempo privado, como estratégia de desenvolvimento de uma maior igualdade entre os sexos no plano laboral e no plano social.

- QC (Quality circles). Estes programas, ao contrário dos anteriores, visam essencialmente a qualidade dos produtos através de uma maior dinâmica do trabalho

¹¹ VosKo, Leah (1998)

de grupo. O enfoque recai, sobretudo, no aproveitamento pleno da capacidade criativa e inovadora dos trabalhadores, pelo que a flexibilização do tempo de trabalho está essencialmente associada ao desenvolvimento do grupo, relegando-se para segundo plano as questões relacionadas com o nível individual. Cabe ao grupo, deste modo, a responsabilidade de gerir o seu próprio desempenho.

- QWL (Labour-management participation). Encontrando-se muitas vezes associados aos QC, estes programas enfatizam o trabalho em equipa e a descentralização da gestão ao nível do processo de trabalho. A flexibilidade do tempo de trabalho é, assim, uma ferramenta de adequação e gestão vocacionada para o trabalho em equipa e para a redução dos custos do trabalho. As questões mais subjectivas relacionadas com o nível individual não têm relevo.

- TP e LP (Team production e lean production). Estes programas englobam, fundamentalmente, estratégias de descentralização da responsabilidade ao nível mais baixo da hierarquia e, no caso da lean production, englobam a introdução contínua de processos de produção just-in-time. A flexibilidade do tempo de trabalho justifica-se, aqui, mais pelas exigências da produção e redução de custos do que pelas necessidades dos trabalhadores. O objectivo é responder ao mercado de uma forma atempada, marcando uma posição firme junto da concorrência.

- TQM (Total Quality Management). Orientados essencialmente para o mercado, estes programas têm assento, também, numa perspectiva vocacionada para a comunicação com o consumidor e para a produção. A justificação para a adopção de modalidades de tempo de trabalho mais flexíveis decorre mais das exigências da produção e dos consumidores do que da preocupação em implementar um processo de desenvolvimento integrado da qualidade de vida dos trabalhadores, nos seus múltiplos aspectos.

- RI (Reengineering, reinventing). O conceito por detrás destas estratégias assenta no pressuposto da contratação externa e da polivalência. O tempo flexível tem a ver, neste caso concreto, com as necessidades da empresa em matéria de recursos humanos, designadamente no que se relaciona com a plasticidade da mão-de-obra e com a redução de custos.

A questão da coesão social

A questão da coesão social na nova sociedade de inovação e do conhecimento é vasta e complexa. Esta complexidade agrava-se quando levamos em conta os novos riscos sociais e as desigualdades que as economias baseadas no conhecimento inevitavelmente tendem a gerar. Isto porque a nova economia de serviços pode criar oportunidades de emprego mas não pode garantir o acesso de todos a bons

empregos, com bons salários e com uma grande autonomia em matéria de gestão do tempo de trabalho. Daqui decorre que é no contexto dos empregos pouco qualificados que muitas pessoas se vêm armadilhadas num estado de desfavorecimento cumulativo que as inviabiliza de aproveitar os benefícios da nova sociedade, quer em matéria de aprendizagem e educação, quer em matéria de conciliação da vida profissional com a vida familiar. Muitas modalidades de trabalho flexível, como o trabalho a tempo parcial, o trabalho no domicílio, o trabalho independente ou o trabalho temporário ou a termo certo, que adquirem uma enorme importância na consolidação da nova economia, são ainda sinónimo de insegurança de emprego e de condições de trabalho desfavoráveis para muitos trabalhadores, especialmente para os trabalhadores imigrantes, famílias monoparentais ou famílias de dupla carreira com muitos filhos e baixos recursos. Ora, se os ingredientes mais promissores para uma estratégia de emprego em que todos ganhem a longo prazo residem, segundo Boyer (2000)¹², na maximização do trabalho feminino em resposta às oportunidades de emprego na área dos serviços devido ao subsequente aumento das contribuições para a segurança social e da população activa, compensando o crescente envelhecimento populacional que, por sua vez, tende a aumentar as responsabilidades familiares e o tempo gasto ao nível dos cuidados dispensados aos idosos. Então é necessário alterar o padrão de participação no trabalho ao longo da vida de forma adequada a que todos quantos nele participam o possam fazer de forma qualitativa e equilibrada.

Esta reforma afigura-se inevitável, também, quando se toma em consideração as preferências dos trabalhadores em matéria de participação laboral.

Alguns estudos recentes realizados nesta área, tal como o estudo levado a cabo por Raymond et al (1999) sobre o perfil dos trabalhadores inscritos num programa de QWL (Quality of Working Life) no Canadá, revelam um aumento das preocupações com a qualidade de vida e com os aspectos mais imateriais da existência. Mas, neste domínio, são sobretudo os trabalhadores com trabalho seguro e a tempo permanente, normalmente com uma situação económica estabilizada pela existência de um duplo salário, que associam a redução do tempo de trabalho a uma melhoria das condições de vida. Avessos ao risco, estes trabalhadores contrastam com os trabalhadores inseridos no mercado de trabalho com contratualizações menos seguras, normalmente portadores de baixas qualificações, que não só trabalham mais tempo como revelam uma preferência muito clara pelo pluri-emprego e por uma maior flexibilidade dos horários de trabalho para o poder satisfazer. Por sua vez, no caso dos trabalhadores com qualificações elevadas (quadros, profissionais liberais, etc.), inseridos no mercado

¹² Boyer, Robert, reformas Institucionais para o Crescimento do Emprego e da Coesão Social, in Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento, Celta Editores, Lisboa, 2000

de trabalho através de formas contratuais incertas, as preferências por uma maior flexibilidade do tempo de trabalho visam, essencialmente, dar resposta às exigências da vida familiar e profissional, colocada muitas vezes em causa pela forte pressão produtivista das empresas na procura de uma situação vantajosa no mercado, exigindo aos trabalhadores um forte consumo de tempo e disponibilidade.

Na Europa, os resultados são muito semelhantes. De acordo com um estudo levado a cabo pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e Trabalho, em 1998, sobre os actuais padrões de trabalho remunerado relativamente aos casais dos países da União Europeia, conclui-se que as preferências pelo trabalho a tempo parcial estão a crescer entre os casais com um emprego seguro e a tempo inteiro. Numa amostra representativa de 30% destes casais, um em cada sete refere que gostaria de diminuir substantivamente as suas horas de trabalho. Em termos gerais e apesar de satisfeitos com um modelo de família em que ambos os elementos do casal auferem ordenados, estes casais prefeririam trabalhar menos horas durante a semana e repartir a distribuição do tempo de trabalho de uma forma mais equitativa. A mesma preferência também é observada nos casais em que o homem trabalha a tempo inteiro e a mulher a tempo parcial: em cerca de 20% deste tipo de casais, um em cada seis gostaria que ambos os parceiros trabalhassem a tempo parcial. O mesmo já não se pode dizer dos casais em que o homem está empregado e a mulher não trabalha: em cerca de 33% dos casais que integram este padrão, mais de metade preferiria aumentar o número de horas de trabalho do agregado familiar por via do trabalho a tempo parcial da mulher.

O estudo mostra ainda que quando são tomados em conta aspectos como o rendimento e a dimensão do agregado familiar, a situação financeira do casal tem um impacto mais decisivo em matéria de preferências por um menor número de horas laborais do que a situação familiar, nomeadamente no que se relaciona com a presença de crianças no grupo doméstico. Como indica o quadro 1, apesar dos casais com crianças pequenas (menos de seis anos) trabalharem menos horas, são os casais que, sem crianças, ou com crianças com idade superior aos seis anos de idade, manifestam preferência por uma redução do tempo de trabalho. Tal situação evidencia, claramente, a forte influência dos factores monetários na determinação do tempo de trabalho dos trabalhadores europeus. Isto quer dizer que, para estes trabalhadores, o trabalho só é substituível pelo não-trabalho se a sua instrumentalidade, em matéria de satisfação das necessidades financeiras, estiver completamente realizada, predominando, neste caso, uma forte componente dos valores mais individualistas ligados ao trabalho. Sublinhe-se, ainda, o facto de a componente segurança significar potencialmente uma forte motivação para um enquadramento do tempo de trabalho mais curto. Com efeito, o trabalho seguro ainda representa, para a maioria dos trabalhadores, a base

fundamental através da qual se orienta e determina todo o ciclo de vida, conotando-se a enorme variabilidade associada aos contratos flexíveis a uma maior instabilidade da vida pessoal, familiar e social, bem como a uma maior penosidade do seu exercício.

Por outro lado, as inúmeras transformações que estão a ocorrer na sociedade em termos demográficos (envelhecimento populacional, aumento da longevidade), associadas à possibilidade de aumento das qualificações, põem em causa a prática corrente de concentração das oportunidades de trabalho no princípio da vida profissional das pessoas e do tempo de não-trabalho (reforma) nas fases mais tardias da vida. Com efeito, as tendências emergentes da transformação social indicam, inevitavelmente, uma maior variação da procura de trabalho e lazer em função do ciclo de vida, donde, ser cada vez mais necessário que o diálogo entre empregadores e trabalhadores deixe de ser encarado como um custo que as empresas têm de suportar para ser visto como um factor indispensável ao processo de definição de estratégias de melhorias sociais e organizacionais. Neste âmbito, algumas iniciativas inovadoras têm sido levadas a cabo em França e Alemanha, tais como, por exemplo, as «contas de tempo de trabalho». Estas experiências na esteira da ideia veiculada na sociedade nórdica, em meados dos anos 70, e lançada por Claus Offe (1995), segundo a qual a relação entre a vida profissional e a vida pessoal, designadamente na área do lazer, deveria ser transformada numa conta passível de ser gerida ao longo da vida, reflectem uma nova perspectiva sobre a gestão do tempo de trabalho que pode ser mobilizadora da necessária mudança de atitudes societais.

QUADRO1		
Situação actual e preferências em matéria de tempo de trabalho dos casais da União Europeia de acordo com o rendimento e a composição do grupo doméstico		
Situação financeira	Situação Actual	Preferências
Desafogada	66 horas	61 horas
Razoável	59 horas	61 horas
Com dificuldades	53 horas	61 horas
Composição do grupo doméstico	Situação Actual	Preferências
Crianças com idade < a 6 anos	59 horas	61 horas
Crianças com idade > a seis anos	63 horas	61 horas
Sem crianças	63 horas	61 horas

Fonte: FEMCVT, 1998

Política Comunitária em matéria de modernização do trabalho

Uma característica importante da política da União Europeia, nos últimos anos, tem sido a reapreciação contínua das condições que subjazem à renovação do modelo europeu e ao estabelecimento de um círculo virtuoso entre o económico e o social.

Em 1994 e a partir da discussão fomentada através do Livro Branco “Crescimento, Competitividade e Emprego” lançado em 1993, a União Europeia delineou nova orientação sobre a problemática do crescimento económico e emprego, enquadrada pelo objectivo de reduzir o desemprego. Essa orientação consistia num conjunto de recomendações aos Estados-membros destinadas a facilitar os ajustamentos estruturais aos novos desafios do crescimento, no novo contexto económico marcado pela globalização e pela revolução tecnológica. Subsequentemente, foram tomadas várias iniciativas neste domínio¹³, dando-se um novo alento ao papel do Estado na coordenação dos processos e das normas que regulam as relações de emprego e de trabalho nos seus Estados-membros e à responsabilização dos restantes actores sociais num processo aberto de participação social e descentralização da negociação colectiva e das condições de trabalho.

Num âmbito restrito, podemos dizer que o desafio das novas formas de gestão do tempo de trabalho, enquadrado no panorama mais vasto da modernização do trabalho, como pilar de um novo modelo económico-social mais competitivo e solidário, emergiu de uma forma consolidada na sociedade europeia quando, em 1996, e com o objectivo de reforçar a importância da dimensão social associada ao crescimento económico, a Comissão Europeia introduziu no debate político, social e civil, a questão da flexibilidade no trabalho através do Livro Verde intitulado “Viver e trabalhar na Sociedade da Informação: Prioridade à dimensão humana”, como base de um novo quadro de acção no domínio das políticas social e do mercado laboral. Mais tarde, e na sequência do debate em torno deste conceito que pôs em evidência a preocupação com a precariedade laboral associada às novas formas de organização do trabalho postas em marcha pelas empresas desde meados da década de 70, a Comissão elaborou o Livro Verde “Parceria para uma nova organização do trabalho”. Nele procura demonstrar-se a partir de uma abordagem integrada de transformação organizacional, tecnológica e de recursos humanos, de que modo as novas formas de organização do trabalho poderiam contribuir para uma economia mais competitiva e uma vida profissional mais equilibrada, no sentido de conciliar trabalho e vida privada. Em

¹³ Destacam-se, entre essas iniciativas, as recomendações do Conselho Europeu de Essen, em 1994, e o Livro Verde “Parceria para uma Nova Organização do Trabalho” criado em 1996 na sequência da Declaração de Dublin sobre o Emprego.

termos globais, tratava-se de dar uma resposta coerente e integrada aos desafios da competitividade e da coesão social através da mediação de uma organização do trabalho mais participativa e democrática.

Constituindo parte integrante do plano de acção evolutivo para uma Europa mais Social, o Livro Verde da Organização do Trabalho procurava, assim, suscitar ideias sobre a melhor forma de tirar partido das vantagens da Sociedade da Informação, em especial nas áreas da organização do trabalho, do emprego e da coesão social, convidando à reflexão sobre uma série de princípios comuns para o desenvolvimento de respostas políticas integradas em diferentes áreas de governação laboral. Em conformidade com o preconizado, instituiu-se uma linha de acção destinada a incentivar o diálogo social, enquanto instrumento de mudança, sublinhando-se a necessidade de introduzir como prioridades nos processos de negociação as questões do emprego, da flexibilidade e das condições de trabalho.

Nesta matéria e, também a partir de 1996, no quadro da iniciativa “Acção para o Emprego na Europa: o Pacto de Confiança”, delineada pela Comissão Europeia, em que os governos e parceiros sociais são chamados a agir na procura de novas formas de regulação entre a flexibilidade e emprego, assiste-se a uma ruptura definitiva com as políticas tradicionais assentes na redução colectiva do tempo de trabalho¹⁴. Isto levou a que os Estados-Membros aderissem ao lançamento de iniciativas destinadas a adaptar os seus Planos Nacionais às Orientações Políticas Comunitárias. Assim, em alguns países europeus, designadamente na Alemanha, Suécia, Finlândia e Países Baixos, foram implementadas novas formas de gestão do tempo de trabalho mais flexíveis, integradas no desafio mais vasto da reorganização do trabalho proposto pela União Europeia. Destaque-se as excepções da Espanha, Portugal e Grécia, onde se recorreu essencialmente aos instrumentos clássicos de flexibilização, tais como as horas suplementares ou a formas menos onerosas de emprego, e da França e da Bélgica, em que flexibilização foi muitas vezes utilizada como contrapartida à redução do tempo de trabalho (o exemplo disto foi a Lei Robin de 1996)¹⁵.

¹⁴ Enquanto que na França, Bélgica, Holanda e um pouco mais tarde na Alemanha, a redução colectiva da duração do tempo de trabalho constituiu um elemento central das políticas de emprego levadas a cabo pelos governos para diminuir o desemprego, respondendo às tradicionais reivindicações sindicais por uma diminuição de tempo de trabalho, nos países Escandinavos, a perspectiva desenvolvida visava, acima de tudo, a melhoria das condições de trabalho e a resolução de problemas sociais, tais como a igualdade de género ou a educação.

¹⁵ Como contrapartida a uma redução colectiva do tempo de trabalho, os sindicatos franceses aceitaram, nesta altura, incluir na regulamentação da duração do tempo de trabalho algumas inovações em matéria de flexibilização do tempo de trabalho, tais como a possibilidade de modular o horário semanal colectivo de trabalho ou a criação de um contingente anual de horas suplementares. A questão salarial foi deixada ao livre arbítrio da negociação colectiva.

Posteriormente, a União Europeia consagrou a questão das novas formas de gestão do tempo de trabalho como um pilar fundamental da sua acção política, através da Estratégia de Emprego delineada em 1997, no Luxemburgo. Neste âmbito, desenvolveu-se uma multiplicidade de medidas e recomendações destinadas a serem transpostas para os Planos de Acção para o Emprego de cada Estado-Membro, na base de uma visão mais societal da eficácia económica e social.

A Estratégia do Emprego da União Europeia recolocou o papel da concertação social e da regulação do mercado de trabalho, numa perspectiva que visa não só a criação de emprego mas, também, um emprego de qualidade. Deste modo, e dado que a adaptação é um processo que ocorre fundamentalmente no local de trabalho, a tendência tem sido no sentido de atribuir aos parceiros sociais de cada Estado-Membro, através da criação de parcerias, por vezes tripartidas, maior responsabilidade pela dinamização dos factores de qualidade no tratamento e na mudança da organização do trabalho (reorganização produtiva, modernização contratual e reorganização do tempo de trabalho).

Neste âmbito, a estratégia europeia de Lisboa, consagrada na linha de acção “Emprego, Reformas Económicas e Coesão Social – para uma Europa da Inovação e do Conhecimento”, aprovada pelo Conselho Europeu de Lisboa, em Março de 2000, durante a Presidência Portuguesa da União Europeia, deu um passo em frente ao estipular uma estratégia global de crescimento e emprego para os próximos dez anos, com base num desenvolvimento económico e social sustentado por uma dinâmica assente na competitividade, no pleno emprego e na coesão. A definição desta estratégia obedeceu a uma dupla necessidade - dar uma resposta mais eficaz aos graves problemas sociais, tais como o desemprego, a exclusão social e as baixas taxas de participação que conduziram a profundas fracturas no tecido social; afirmar a competitividade europeia na economia global de uma forma eficiente para elevar a taxa de criação líquida de emprego a níveis capazes de gerar uma melhoria sustentada e sustentável dos padrões de vida e da coesão social.

Relativamente a este último propósito definiram-se duas metas específicas:

- Garantir uma taxa média de crescimento económico de pelo menos 3% ao ano para o conjunto dos países europeus nos próximos anos.
- Levar a taxa de emprego de 61% para 70% até 2010 e elevar o aumento do número de mulheres empregadas de 51% para 60%.

A importância da orientação comunitária para um novo enquadramento da organização do trabalho e do tempo de trabalho prende-se, de alguma forma, com a forte componente sistémica e societal¹⁶ subjacente à abordagem política da União. De facto, é bastante óbvio nesta abordagem, que a interacção estreita estabelecida

¹⁶A abordagem societal surge nos anos 80 a partir das investigações do LEAST e é reavivada no final dos anos 90 pelas correntes mais institucionalistas da economia e sociologia.

entre o económico e o social tem por sustentáculo uma linha de acção direccionada para as melhorias no plano das condições de oferta e não, como acontecia anteriormente, centrado exclusivamente na gestão da procura e nas políticas redistributivas.

Mais especificamente, a dinâmica atribuída à melhoria das condições de exercício do trabalho é vista como uma prioridade para impulsionar a promoção e a criação do emprego e harmonizar as instituições em torno do objectivo da coesão, mas também como uma alavanca para quebrar as fronteiras criadas pelas lógicas da instrumentalização do trabalho humano em torno de objectivos meramente quantitativos. Esta perspectiva baseia-se no princípio de que a articulação entre o económico e o social pressupõe um pleno emprego aberto à sociedade, ou seja, assente em modalidades de gestão do trabalho e do tempo de trabalho mais adaptadas às escolhas e às necessidades das pessoas. Tal pressupõe um maior aproveitamento dos benefícios da diversidade que cada um e com os outros é capaz de produzir na sociedade.

Esta abordagem distancia-se das que manifestam um grande pessimismo quanto à possibilidade do retorno ao pleno emprego por considerarem que a revolução tecnológica leva à destruição de postos de trabalho, não havendo, portanto, razões para acreditar que o crescimento económico possa continuar a gerar níveis de emprego que permitam mais bem-estar e justiça social. Um tal pessimismo, muito fomentado em estimativas e em receios face a cenários de “dumping social”, está na base das teses que defendem uma intervenção centrada na «partilha do emprego», visando uma distribuição mais equitativa do trabalho disponível e uma repartição mais justa dos ganhos de produtividade, como forma ideal de manter a coesão e o equilíbrio social. Neste cenário, a corrida pela competitividade e a orientação dos trabalhadores para a flexibilização das formas e do tempo de trabalho são visualizados como um caminho de perda de direitos e regalias, de deterioração das condições de trabalho e da protecção social, pelo que caberia ao Estado, como garante último da democraticidade e igualdade, a responsabilidade de gerir um volume de emprego em contracção (Méda, 1997; Lipietz, 1996).

Ao contrário desta perspectiva, podemos afirmar que as políticas comunitárias, tal como ficaram patentes na estratégia de Lisboa, são mais afirmativas, mais coercivas e actuam como fonte de incentivos. São mais afirmativas porque, em termos societais¹⁷, adoptam uma perspectiva dinâmica das instituições, uma avaliação contínua e não determinista da mudança e agem de acordo com um conjunto de

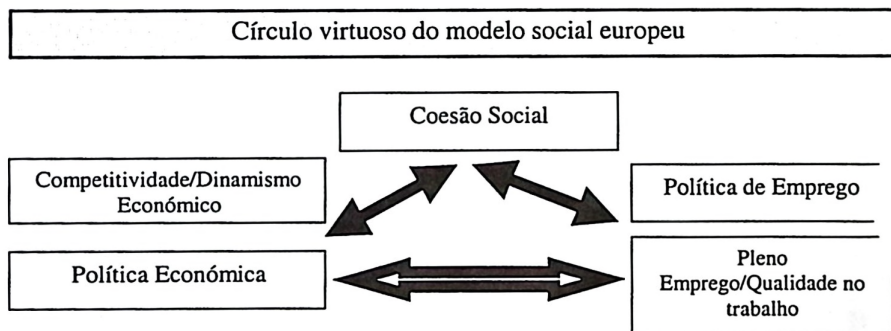
¹⁷ A noção «societal» é utilizada para designar os processos de interacção entre os fenómenos económicos e sociais apreendidos no nível intermédio da sociedade. Não implicando nenhuma teoria particular, nem nenhum determinismo a esse respeito, a análise societal reflecte,

medidas centradas sobre o funcionamento da sociedade, produzidas por decisões políticas concertadas em vários campos de actuação, em todos os Estados-Membros e em cada um particularmente, segundo um método aberto de convergência de objectivos.

São mais coercivas porque, dando maior atenção às interdependências entre instituições, exercem uma pressão maior sobre os Estados-Membros na execução das suas decisões, através da criação de redes políticas supranacionais, envolvendo vários actores que regulam, através de orientações pan-europeias, todas as matérias de política económica e social.

Por último, actuam como fonte de incentivos porque, mantendo os princípios basilares do modelo social europeu, permitem novas abordagens às questões do emprego, da competitividade e da coesão, mais abertas e mais propícias a encontrar os «padrões de coerência» adequados a cada sociedade, dando por esta razão maior visibilidade à responsabilidade dos actores pelo seu próprio destino.

Em termos de uma abordagem societal isto significa que, não privilegiando excessivamente um «accionalismo» colectivo ou individual, dá-se uma atenção prioritária ao modo como as instituições (educação, cultura, relações profissionais, família, etc.) influenciam a realidade de cada país e ao modo como essa influência é mediatizada pelos actores sociais (Estado, Sindicatos, Empresas, etc.) e endogeneizada nas práticas quotidianas. Por conseguinte e em função desta orientação, as políticas comunitárias apelam para um novo quadro de regulação social assente em parcerias mais cooperativas, em que os parceiros sociais e os poderes públicos são convidados a desempenhar um papel mais activo na gestão da mudança.



essencialmente, uma abordagem teórico-metodológica baseada na reconstrução de relações mais equilibradas entre o nível micro e macro, a partir de uma intervenção concertada nas instituições que os articulam (Maurice. M., 1995).

Balanço da situação em 2000

Passados cinco anos e apesar das linhas estabelecidas na Estratégia de Emprego¹⁸, a Europa continua a apresentar fortes disparidades no que diz respeito aos sistemas de relações laborais e aos sistemas participativos, que se traduzem em diferentes evoluções quanto à modernização da organização do trabalho. A maior parte das avaliações realizadas pela Comissão Europeia são afirmativas quanto aos atrasos da maior parte dos países neste domínio, à excepção dos Países da Escandinávia que, por razões históricas, institucionais e culturais têm orientado as suas acções neste sentido, numa atitude pró-activa de cooperação entre patronato e sindicatos, não havendo dúvidas de que sejam actualmente os países que mais se aproximam dos objectivos instituídos pelo Livro Verde.

Por conseguinte, no panorama da nova gestão do social proposta pela União Europeia e de acordo com o Relatório Conjunto sobre o Emprego (2000) efectuado pela Comissão, os resultados são pouco animadores. Em traços gerais, a situação referente à modernização do trabalho pouco evoluiu, podendo resumir-se da seguinte forma:

- Apesar de algumas situações pontuais, “os progressos em matéria de modernização da organização do trabalho são escassos” na maioria dos Estados-membros.
- A maior parte das acções empreendidas sobre o tempo de trabalho “são tomadas numa perspectiva de redistribuição do emprego” e, por isso, limitadas aos aspectos da redução-reorganização do trabalho.
- Os “progressos relativos à incorporação de contratos mais adaptáveis nas legislações nacionais continuam a ser limitados”, restringindo-se apenas à adopção de reformas fragmentadas e de curto prazo.

No domínio da abordagem do tempo de trabalho, o relatório sublinha, ainda, as profundas assimetrias existentes entre os Estados-membros na adopção de medidas coerentes de acordo com os princípios estabelecidos no Livro Verde para a modernização do trabalho e com a visão mais qualitativa do emprego preconizada na Estratégia de Emprego. Uma das conclusões deste relatório aponta para o facto de muitas das medidas tomadas neste domínio continuarem a ter como alvo objectivos quantificados e preventivos do desemprego escasseando as acções que revelam um empenhamento forte na melhoria da qualidade do trabalho. Refere, também, que apesar dos progressos de alguns países na descentralização desta temática ao nível do local de trabalho e empresa, poucos foram aqueles que mostraram avanços em

¹⁸ Conselho Europeu do Luxemburgo, 1997.

termos de uma estratégia global de definição de parcerias centradas na melhoria das condições de trabalho e em quadros inovadores de gestão do tempo. Globalmente, os progressos mais significativos levados a cabo pelos parceiros sociais nesta matéria registaram-se na Dinamarca, Finlândia, Alemanha e Suécia, enquanto que nos restantes países tais iniciativas couberam aos governos ou não foram objecto de qualquer tratamento significativo.

Em termos de exemplo e citando alguns casos, as assimetrias no espaço europeu em matéria de abordagem do tempo de trabalho resumem-se do modo seguinte:

- Países para os quais o tempo de trabalho tem por objectivo a criação de emprego através de reduções negociadas do tempo de trabalho (França, Bélgica e Luxemburgo).
- Países que abordam o tempo de trabalho numa perspectiva de redistribuição do emprego através da modernização do próprio trabalho (Alemanha, Dinamarca, Finlândia e Países Baixos).
- Países que apostam na reorganização do tempo de trabalho com o objectivo de melhorar a qualidade de trabalho e a vida privada (Suécia).
- Países que mantêm uma abordagem do tempo de trabalho numa óptica de manutenção do emprego e melhoria da competitividade a curto prazo (Espanha, Grécia e Portugal).

Em particular, no que concerne Portugal, o relatório evidenciou que «apesar da economia continuar a crescer a um ritmo superior à média da União Europeia», trazendo resultados positivos ao comportamento do desemprego e à participação das mulheres no emprego, «não se registaram esforços relativos à modernização do trabalho», enquanto parte de uma estratégia de longo prazo de reforma estrutural. A estratégia nacional, essencialmente «fundada na manutenção do emprego», caracterizou-se por uma nuclearização em torno dos objectivos quantitativos ligados ao emprego, sendo atribuída pouca «relevância aos aspectos qualitativos». Nesta medida e apesar de algumas iniciativas ligadas à qualificação da mão-de-obra, o relatório é conclusivo em afirmar que «não existe em Portugal uma política clara de modernização da organização do trabalho». A importância que é dada por parte do governo e dos parceiros sociais a esta matéria é quase nula, evidenciando-se um maior interesse pela introdução de novas tecnologias, pela melhoria do sector da educação e do sistema de formação. Por esta razão, os poucos progressos registados neste domínio, foram realizados a nível legislativo, designadamente através da adopção de leis nos domínios da modernização contratual e da regulamentação do trabalho nocturno. Assim, realça-se a necessidade de desenvolver o diálogo social neste domínio, por forma a desenvolver «novos quadros mais flexíveis de adaptabilidade que permitam melhorar a qualidade do trabalho» e por esta via aumentar a produtividade e melhorar a eficácia do modelo económico.

Tal diagnóstico evidencia o fraco desempenho dos governos e parceiros sociais no que respeita à modernização da organização do trabalho, sendo esta uma das áreas mais frágeis da implementação de uma estratégia de emprego integrada. Como tal e tendo em conta que foi Portugal a imprimir um novo ritmo à Europa, através da Cimeira de Lisboa, para a sociedade da inovação e do conhecimento, este assunto é fundamental porque se relaciona intimamente com a questão da produção de maior qualidade no emprego. Com efeito, numa sociedade tradicionalmente humanista e que quer estar na vanguarda da Europa, é necessário haver uma maior consistência entre o discurso e a acção, pelo que é urgente dinamizar o debate neste domínio a toda a sociedade, promovendo sinergias para que se possa encontrar um denominador comum susceptível de produzir melhorias visíveis e resultados concretos.

Conclusão

O sucesso da economia baseada no conhecimento depende directamente dos desempenhos do capital humano e da velocidade da inovação. Esta realidade exige uma abertura por parte das empresas e organizações à dinamização de oportunidades de aprendizagem no seio do próprio trabalho, quer por via de um melhor aproveitamento das novas tecnologias de informação e comunicação quer por outras vias mais interactivas (estágios de formação, troca de experiências, etc.), bem como ao aproveitamento das oportunidades que se desenham no exterior ao próprio trabalho, através de uma maior aposta na autoformação, na formação partilhada (parcerias universidades-empresas, centros de investigação, etc.), ou mesmo na formação assistida (formação à distância). Tal abertura implica, em termos objectivos, uma maior aposta em soluções múltiplas e articuladas de horários de trabalho, adequadas a cada realidade organizacional e uma visão cíclica da vida profissional que permita novas formas de partilha do trabalho, como a concessão de tempo livre em compensação de trabalho extraordinário, nocturno, de fim-de-semana ou por turnos, destinadas à aprendizagem e ao conhecimento, seja ela formal ou informal. Neste ponto, este comportamento, em si mesmo gerador e dinamizador de novas competências e que é sinónimo, também, de uma visão de emprego aberto, cruza-se com o debate em torno da articulação da vida laboral com a vida privada.

Com efeito, as novas exigências do trabalho da sociedade da inovação e do conhecimento, associadas ao aumento drástico da pressão para o consumo de novas tecnologias, quer pela maior aproximação às fontes de produção e a uma gama diversificada de produtos quer porque o próprio indivíduo é cada vez mais participante dessa produção, estão a induzir condicionalismos de tempo cada vez mais fortes e desequilíbrios constantes na esfera privada da vida. Deste modo e uma vez que a

interacção entre a vida laboral e a vida privada tende a ser mais estreita, é desejável admitir uma organização do tempo de trabalho que contemple uma maior aproximação à vida familiar, o que só poderá acontecer através de uma maior autonomia na gestão do tempo, autonomia essa que pode ser facilitada através do recurso às novas tecnologias, às modalidades de trabalho nelas apoiadas, e à remoção de barreiras para gerir a contratualidade de uma forma mais flexível, mas simultaneamente segura, ao longo de toda a vida activa. Tal incentivaria uma maior qualidade de vida pessoal e de trabalho, bem como um maior dinamismo e qualidade social.

Sob esse ponto de vista, não restam dúvidas de que a grande problemática que envolve a questão do tempo de trabalho na sociedade do conhecimento radica, nos seus múltiplos aspectos, na necessidade de gerir a diversidade da utilização do tempo laboral de uma forma profícua para todos, quer na perspectiva da competitividade e produtividade, quer na perspectiva de empregos com maior qualidade social. Aliás, sobre este aspecto, que responde de uma forma global às questões colocadas no início deste artigo, a Agenda Social Europeia adoptada no Conselho Europeu de Nice, em Dezembro de 2000¹⁹, e as Conclusões da Presidência de Estocolmo²⁰, realizada em Março de 2001, realçam a importância da qualidade do emprego enquanto factor dinamizador de atracção e de incentivo ao trabalho, reconhecendo a necessidade de se desenvolver formas inovadoras de organização do trabalho e de gestão do tempo de trabalho que permitam incentivar a mobilidade e o investimento dos indivíduos em situações profissionais cada vez mais diversificadas, bem como organizar as transições entre as situações ou os empregos sucessivos.

Nesta perspectiva, a gestão da diversidade em matéria de tempo de trabalho só pode ser efectuada no quadro de uma reflexividade institucional suportada por uma confiança recíproca entre trabalhadores e empregadores quanto ao seu papel regulador no funcionamento do mercado de trabalho. Tal significa que, no cenário da sociedade do conhecimento e da inovação, estas entidades deverão dar maior atenção, a todos os níveis do diálogo social, às implicações do tempo de trabalho na evolução da vida das pessoas e das organizações, o que exige uma maior responsabilidade, dinamismo e coragem para assumir riscos em conjunto e objectivos mais amplos e mais vastos socialmente.

¹⁹ Conselho Europeu de Nice, Conclusões da Presidência, doc. 4001/00 de 21/05/2001

²⁰ Conselho Europeu de Estocolmo, Conclusões da Presidência, Doc. SN 100/01, Março de 2001

Bibliografia

- Atkinson, J. (1988) Recent Changes in the Internal Labour Market in the UK. Technology and work. Institute of Manpower Studies, University of Sussex, Brighton
- Atkinson, J. (1984) Flexibility, Uncertainty and Manpower management, Institute of Manpower Studies, University of Sussex, Brighton
- Aznar, G. Et all (1996) Les évolutions du temps de travail en Europe, Bureau International du Travail, Genève
- Brossard, Michel (1998) Assis ou debout. Réflexions sur l'implantation de l'organisation modulaire de travail dans le vêtement, in Relations Industrielles, vol.53, n.º3, Quebec, Canada
- Brun, Elizabeth (1999) La démarche sociologique d'une étude: les salariés de la banque face à l'aménagement/reduction du temps de travail, in III Université des Doctorats en Sociologie du Travail, LEAST, France
- Castells, Manuel (1999) El flexitrabajo, in El Periodico, 12 de Setembro, Espanha
- C. Offe, Heinze R.H. (1985) Beyond Employment Time. Work and Informal Economy. Polity Press, Cambridge
- Comissão Europeia (1999) Relatório do Emprego, Documento da Comissão Europeia, n.º 1244/1999, Bruxelas
- Comissão Europeia (2000) Relatório do Emprego, Documento da Comissão Europeia, n.º 551/00, Bruxelas
- Conselho da União Europeia (2000) Emprego, Reformas Económicas e Coesão Social, Documento da Presidência, n.º 5256/2000, Portugal
- Conselho da União Europeia (2001) Conclusões da Presidência, n.º 400/1/2000, Nice, França
- Conselho Europeu de Estocolmo (2001) Conclusões da Presidência, n.º 100/01/2000, Estocolmo, Suécia
- Dubé et Martucelli (1998) Dans quelle société vivons nous, Seuil Éditions, Paris
- Ettighoffer, Denis (1998) Le Syndrome de Chronos, Dunod Éditions, Collection Euretechnopolis Institut, Paris
- Etzioni, Amitai (2000) A restructured social market, in journal of socio-Economics, n.º 29, 213-215, North-Holland, Washington
- Jenson, J. (1989) The talents of woman, the skills of men, In The Transformation of work, Unwin Hyman, London
- Lipietz, Alain (1996) La société en sablier. Le partage du travail contre la déchirure sociale, Éditions La Découverte, Paris
- Lundvall, B. (1992) National Systems of Innovation. Towards a theory of Innovation and Interaction Learning, Pinter Publications, London

Lindley (2000) Economias baseadas no conhecimento, in para uma Europa da Inovação do Conhecimento, Celta Editores, Lisboa

Mayer, Francine (1998) Les effets de la mobilité temps complet/temps partiel sur la remuneration future, in Relations Industrielles, vol. 53, n.º 4, Quebec, Canada

Maurice, M. (1995) Convergence and/or Societal Effect for the Europe of the future?, in P. Cressey and Bryn Jones Editors, Work and Employment in Europe. A new Convergence, Routledge, London

Mêda, Dominique (1997) Le partage du travail, in problèmes Politiques et Sociaux, n.º 780-781, Paris, La Documentation Française

Nissen, Bruce (1997) Unions and Workplace Reorganization, University Press, Detroit, USA

Pires de Lima, Marinús (1999) Reflexões sobre a negociação colectiva e a concertação social em Portugal, in A reforma do Pacto Social, Presidência da República, Imprensa Nacional Casa da Moeda

Pollert, A. (1988) Dismantling Flexibility. Capital and Class. Vol. 34, Spring, University Press, Canada

Raymond, François et al (1999) Qui veut réduire ses heures de travail? Le profil des travailleurs adhérant à un programme de partage de l'emploi, Serie Scientifique, Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations, Montreal

Reynaud, Jean Daniel (1991) Pour une sociologie de la régulation sociale, In Sociologie et Sociétés, Vol. XXIII, n.º 2, Canada

Schnapper, D. (1997) Contra o fim do trabalho, Terramar Editores, Lisboa

Sellier, F. (1999) Histoire de la regulation du temps de travail. L'exemple français, Least, France

Stanford, J. (1996) Discipline, Insecurity, and Productivity: the economics behind labour market flexibility, Remarking Canadian Social Policy, Ferwood Press, Vancouver

Vosko, Leah (1998) regulating Precariousness. The Temporary Employment Relationship Under the Nafta and the Ec Treaty, In Relations Industrielles, vol. 53, n.º 1, Quebec, Canada

Walby, J. (1989) Flexibility and the changing sexual division of labour. The transformation of work, Unwin Hyman, London