

Reestruturação empresarial e emprego

Ilona Kovács

Resumo:

A confrontação de perspectivas e a crítica das ideias dominantes sobre as transformações do emprego, bem como a identificação dos principais problemas e de riscos dessas transformações constituem o principal objectivo deste artigo.

Procuram-se evidenciar os efeitos negativos dos processos de reestruturação das empresas no contexto de uma economia globalizada marcada pela intensa concorrência e pela predominância da lógica financeira. Questionam-se a flexibilidade do mercado de trabalho como condição indispensável para a criação de emprego e a flexibilização do tempo, como factor de um maior auto-controlo do tempo por parte dos indivíduos. Põe-se em relevo a vulnerabilização dos indivíduos como uma das implicações das mudanças actuais no emprego.

Palavras-chave: Emprego, Flexibilidade, Reestruturação empresarial.

Professora do Instituto
Superior de Economia e
Gestão - Universidade
Técnica de Lisboa
Doutora em Economia

Perspectivas sobre as mudanças no emprego

Há hoje um consenso praticamente generalizado em torno da crise do modelo de trabalho e de empresa até há pouco dominantes. Esta crise manifesta-se na redução do emprego estável e a tempo integral a favor da difusão de uma grande variedade de formas de trabalho cujo denominador comum é a flexibilidade em termos contratuais, de tempo de trabalho, de espaço e de estatutos (trabalho a tempo parcial, trabalho no domicílio, trabalho independente, trabalho temporário, teletrabalho, entre outras). Quer dizer que, para um mesmo tipo de trabalho, podem surgir vínculos contratuais, horários, remunerações e possibilidades de formação diferenciadas. Por essa razão utilizamos o termo formas flexíveis de emprego.¹

Entre os factores que provocam a crise do emprego, têm particular importância a globalização da economia com a preponderância do capital financeiro, a difusão das tecnologias de informação e comunicação, a nova divisão internacional de trabalho, a preponderância da política económica neo-liberal, a reestruturação das empresas na lógica da racionalização flexível, bem como o desequilíbrio de forças no mercado de trabalho e nas relações laborais.

Numa economia mundializada, com a predominância da lógica financeira e da rentabilidade a curto prazo, existe uma pressão incessante para a máxima flexibilização do factor de trabalho. Os empregadores pretendem uma força de trabalho que responda rapidamente, com facilidade e a baixo custo, aos requisitos e às variações do mercado (GRUPO DE LISBOA, 1994). A empresa idealizada é a empresa magra ou a “empresa flexível” (ATKINSON, 1987; BRILMAN, 1995) que, de acordo com estratégias diferenciadas, combina diferentes regimes de emprego dentro de si mesma, com vista a obter tanto flexibilidade funcional como flexibilidade quantitativa.

No entanto, não há consenso acerca do sentido das actuais transformações do trabalho e do emprego. Confrontam-se diversas perspectivas. A perspectiva neo-liberal anuncia o fim do trabalho assalariado e a emergência de um novo modelo de trabalho. Por conseguinte, a empresa tende a organizar-se não em torno do trabalho assalariado, mas sim em torno de trabalhos e tarefas a realizar por trabalhadores independentes. Nesta óptica, vivemos numa nova época, na era do pós-emprego, na qual os trabalhadores deixam de ser assalariados, ou seja, fornecedores de mão-de-obra às empresas, e passam a ser trabalhadores independen-

tes que prestam serviços. Estes, enquanto detentores de capital humano, realizam contratos e gerem o seu trabalho para vários clientes e empregadores; criam o seu próprio emprego e são responsáveis pelo desenvolvimento de toda a sua carreira (GRUBER, BROUILLER, 1998; DUCATTE, 1995; BRIDGES, 1994).

Para os críticos da perspectiva neo-liberal, pelo contrário, a difusão do trabalho por conta própria significa um retorno ao trabalho por encomenda, atribuindo a quem fornece a sua força de trabalho a responsabilidade pela gestão da mesma, num contexto de grande instabilidade do sistema global de produção. A crescente flexibilidade do mercado de trabalho significa a crescente transferência de riscos e custos dos empregadores para os indivíduos e para o Estado (IRIBARNE, 1997). O pós-salariado significa apenas que as empresas são livres de escolher, numa abundante reserva de prestadores de serviços de toda a espécie, aqueles que oferecem o melhor serviço ao preço mais baixo (GORZ, 1997).

As teorias sobre o fim do trabalho, que estão a ganhar influência académica e política, anunciam a perda da centralidade do trabalho na vida social e na vida dos indivíduos. Trabalho e produção perdem a sua capacidade de estruturar e organizar a sociedade, surgem actividades alternativas de integração social ou de inclusão, novos cenários, novos actores e novas racionalidades (GORZ, 1997; MÉDA, 1995; RIFKIN, 1995).

Por sua vez, as teorias sobre a sociedade da informação/conhecimento anunciam a generalização do trabalho inteligente como consequência da utilização das tecnologias de informação e comunicação.

Face às profecias sobre a generalização do trabalho qualificado na era da informação e do conhecimento, Robert Reich chama a atenção para a crescente divisão entre o trabalho qualificado e não qualificado, bem como para a manutenção do peso substancial do trabalho pouco qualificado na nova economia global emergente. De modo semelhante, também outros autores salientam a tendência crescente para a polarização entre uma pequena elite influente, a classe do saber (especialistas em conhecimento, analistas simbólicos), e a massa crescente de trabalhadores com condições de trabalho tendentes à deterioração. Na sociedade actual, desemprego e sub-emprego coexistem com o aumento da duração e da intensidade do trabalho (GORZ, 1987; SCHOR, 1991; RIFKIN, 1994; PETRELLA, 1994). Esta evolução provém não da lógica estrutural do paradigma informacionalista, mas

da reestruturação actual que sofre a relação capital e trabalho, ajudada por poderosas ferramentas que proporcionam as novas tecnologias da informação e facilitada por uma nova forma de organização, a empresa rede. (CASTELLS, 1997, p. 303).

Relativamente a este debate, defendemos uma perspectiva que considera a coexistência de tendências diversas e até contraditórias na evolução dos padrões de trabalho e das qualificações. Os desenvolvimentos recentes não são manifestações de uma única tendência marcante de uma nova era anunciada pelas teorias referidas, a saber: a generalização do trabalho inteligente, o fim do emprego e a generalização do trabalho independente ou ainda o fim do trabalho. Na nossa óptica, trata-se de uma tendência para a crescente diversificação, heterogeneidade e invisibilidade do trabalho e do emprego. Por conseguinte, em vez do fim do trabalho, deve-se falar sobre a difusão das modalidades flexíveis frequentemente precárias de trabalho e de emprego.

Estudos empíricos realizados em diversos países indicam que não há uma única tendência de evolução, mas sim uma diversidade de situações que variam em função de um conjunto de condições macroeconómicas, sociais e culturais, nomeadamente da divisão internacional do trabalho, das políticas governamentais (política económica, de emprego, de ensino e formação, entre outras), das condições do mercado dos produtos e do trabalho, do sistema de ensino-formação, das estratégias sindicais, do conteúdo das negociações e do nível de educação/formação dos recursos humanos, entre outras. Acresce que a quantidade e a qualidade do emprego, os perfis profissionais, a mobilidade profissional e as possibilidades e exigências de aprendizagem estão igualmente relacionadas com as estratégias de modernização seguidas pelas empresas, bem como com o tipo de organização do trabalho nelas existente (KOVÁCS, 1998a).

As situações muito diferenciadas de emprego têm consequências individuais e sociais múltiplas, não apenas ao nível do consumo e da qualidade de vida, das perspectivas de vida futuras, da protecção social e do acesso a actividades colectivas, mas igualmente em termos de acção e intervenção individual e colectiva, nomeadamente no que respeita à capacidade de defesa de interesses.

A racionalização contra o emprego

Para compreendermos as transformações do emprego e do trabalho, temos de tomar em consideração as implicações de dois processos inseparáveis: a difusão das tecnologias da informação e a reestruturação económica à escala global. A reestruturação é feita de acordo com uma disciplina económica comum aos países da OCDE.

Tal disciplina inscreve-se, (...) na integração dos mercados financeiros globais que teve lugar no começo da década de oitenta, utilizando TIC. Nas condições de uma integração financeira global, as políticas monetárias nacionais autónomas se tornaram inviáveis e, deste modo, se igualaram os principais parâmetros económicos básicos dos processos de reestruturação por todo o planeta. (CASTELLS, 1998, p. 46).

Castells refere ao capitalismo informacional global como uma rede de capital global e integrada, cujos movimentos e lógica variável determinam em última instância as economias e influem nas sociedades.

A hegemonia e a liberalização dos mercados financeiros, a intensificação da circulação dos capitais financeiros graças às TIC (tecnologias de informação e comunicação) multiplica os comportamentos especulativos. Nestas condições, os investimentos produtivos a longo prazo perdem a favor da rentabilidade dos capitais a curto prazo. As taxas de rentabilidade máximas exigidas das empresas e os investimentos internacionais pressionam a minimização dos custos do trabalho e a maximização da sua eficácia produtiva. A pressão para a minimização do custo de trabalho leva à compressão do número de efectivos e à externalização de um número crescente de tarefas, bem como à deslocalização de tarefas e de empresas para zonas com salários mais baixos. Por conseguinte, implica a redução do emprego estável e o aumento de uma força de trabalho flexível que se encontra em condições precárias e pouco ou nada protegidas. Estes mecanismos fazem do trabalho o principal factor de ajustamento sobre o qual se joga a competição internacional.

Riccardo Petrella chama a atenção para a separação entre a economia real e a economia financeira. A economia real, onde a riqueza é criada pelo trabalho, entra em contradição com a economia financeira

orientada para obter lucro imediato. Quando as empresas anunciam despedimentos, a sua cotação na bolsa sobe. Empresas com bons resultados podem ser fechadas se o retorno do investimento for menor em relação a outras empresas. Os esforços para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade desaparecem na especulação financeira desencorajando os investimentos a longo prazo na empresa.

As dificuldades económicas e os problemas sociais (desemprego, precarização) dos países industrialmente mais avançados frequentemente são justificados com o agravamento da concorrência num mercado cada vez mais aberto. Nesta óptica a concorrência obriga as empresas a iniciarem programas de reestruturação com vista à racionalização da sua organização e à melhoria da sua *performance* económica. Uma verdadeira indústria de consultoria aplica diversos métodos e técnicas de reorganização, tais como, *just-in-time*, *outsourcing*, *downsizing*, *business process re-engineering*, qualidade total, *empowerment* como receitas prontas a aplicar para a solução dos problemas que as empresas têm de resolver.

A globalização da economia intensifica a concorrência. Não é por acaso que os processos de reorganização mais difundidos referem-se a processos de racionalização conducentes à compressão dos custos pela redução da dimensão das empresas, dos níveis hierárquicos, do número de empregados e pela reorganização do trabalho.

Numa economia globalizada, com a predominância da lógica financeira e da rendibilidade a curto prazo, as empresas procuram, antes de tudo, aumentar a flexibilidade e reduzir os custos. E por essa razão centram-se na actividade principal de grande valor acrescentado (*core business*), externalizando e deslocalizando outras actividades (*outsourcing*). E por essa razão simplificam e descentralizam as estruturas empresariais. Os empregadores pretendem uma força de trabalho que responda rapidamente, com facilidade e a baixo custo aos requerimentos do mercado. A empresa flexível é entendida como o modelo mais adequado às condições de instabilidade do mercado e de forte concorrência. Este tipo de empresa, de acordo com estratégias diferenciadas, permite combinar diferentes regimes de emprego dentro de si própria com vista à obtenção tanto de flexibilidade funcional como flexibilidade quantitativa. A racionalização flexível constitui uma estratégia desenvolvida pelas empresas para sobreviver ou vencer na batalha pela competitividade.

Assiste-se a um processo de desintegração vertical e espacial das empresas por via da segmentação produtiva e da exteriorização de actividades, multiplicando-se os processos de *outsourcing* e intensificando-se o recurso às subcontratações. O denominador comum dessas mudanças é a flexibilização dos modos de produção e do emprego. A *lean production* e a reengenharia são manifestações desta racionalização flexível.

Em muitos casos a reorganização limita-se a aplicações sucessivas de *downsizing*. Enquanto que na década de 1980 a técnica de *downsizing* foi utilizada em empresas que se encontravam numa situação financeira difícil, e as suas vítimas foram sobretudo trabalhadores de colarinho azul, na década de 1990, começou a ser largamente aplicada também em empresas lucrativas, e em todos os sectores de actividade, atingindo sobretudo os colarinhos brancos. Notícias que anunciam repetidas ondas de *downsizing* com a extinção maciça de postos de trabalho, tornaram-se cada vez mais frequentes. Empresas bem conhecidas apresentam seus planos de extinção de empregos (em 1997 na AT&T eram 40 mil, na Kodak 16 mil, na Boeing 12 mil) E, ao mesmo tempo que se procede a cortes substanciais de emprego nas grandes empresas, avançam os processos de *outsourcing* e a substituição de trabalhadores em tempo integral e com contrato por tempo indeterminado por trabalhadores periféricos ou trabalhadores a *just-in-time* mal pagos e sem os benefícios habituais do emprego (reforma, férias pagas e seguro de saúde).

O aumento do desemprego e do emprego precário não é consequência apenas do insucesso económico e perda de quotas de mercado por parte das empresas. Frequentemente empresas privadas e públicas com bons resultados financeiros decidem reduzir o número de empregados. Este fenómeno indica que “a supressão de empregos tornou-se um acto de gestão corrente” (GALAMBAUD, 1994, p.48). Trata-se, sobretudo, de tornar mais lucrativas as empresas. Como podemos ler no *Financial Times*: “As empresas americanas tornam o corte nos custos no melhor método para manter os lucros com 2 dígitos, o que caracteriza os anos 90.” (WATERS, 1995, p.15).

O mito da flexibilidade do mercado de trabalho como criador de emprego

A flexibilidade do mercado de trabalho justifica-se pelas condições instáveis do mercado e pela concorrência acrescida. Por con-

seguinte, o mercado de trabalho não pode ser regulado para permitir que o trabalho se torne fonte de competitividade para as empresas. Nesta óptica, a desregulação do mercado de trabalho é condição para o crescimento do emprego.

Para os ideólogos do mercado de trabalho flexível, este é o principal meio para adequar o trabalho aos requerimentos da economia e para disponibilizar para as empresas força de trabalho mais barata, mais produtiva e, por conseguinte, mais competitiva. Nos meios empresariais existe uma forte convicção de que a flexibilidade do emprego e a desregulação do mercado de trabalho são condições indispensáveis para a melhoria da competitividade. Está subjacente a ideia que a protecção institucional do trabalho é incompatível com o imperativo da competitividade e que constitui um anacronismo. O objectivo é transformar o contrato de trabalho baseado no estatuto do trabalhador que lhe confere um conjunto de direitos em contratos comerciais.

É anunciada a redução drástica, até a extinção do emprego estável a tempo integral a favor do emprego flexível. Esta evolução implica o aumento da força de trabalho flexível, fluída, periférica ou contingente que engloba, sobretudo, os trabalhadores a tempo parcial, temporariamente contratados e certas categorias dos trabalhadores por conta própria.

Toda a transformação do emprego é bem simbolizada pelo facto de a maior entre as 7000 agências de trabalho temporário nos EUA *Manpower* é hoje o maior empregador com 600.000 pessoas, ou seja, com mais de 200 mil do que a GM e mais de 345 mil do que a IBM. Calcula-se que o número de trabalhadores temporários nos EUA ultrapassa 1 milhão, dos quais 72 % são mulheres. A esmagadora maioria dessas agências não paga férias, nem as faltas por doença, não oferece seguro de saúde, nem tem planos de reforma. É de notar que apenas um terço dos trabalhadores optou por esta modalidade do trabalho por gostar de flexibilidade (MOREAU, 1994). E a flexibilização continua. Entre 200 dos 500 dirigentes inquiridos da FORTUNE CEO em 1994, 40 % tinha mais trabalhadores contingentes do que há cinco anos atrás e a mesma percentagem considera que nos próximos cinco anos vai ter ainda mais. Previsões apontam para o aumento substancial da força de trabalho contingente nos EUA (FIERMAN, 1994, p. 20-25). Deste modo, quem faz parte hoje do núcleo duro, amanhã poderá passar para a força de trabalho periférico ou contingente cuja principal característica é que

não sabe onde e quando tem o seu próximo emprego. A inpermanência, ou seja, a estabilidade da insegurança tende a tornar-se modo de vida e não apenas para trabalhadores, mas também para gestores.

Segundo previsões, a proporção de empregos estáveis em pleno tempo na Alemanha no final do século situar-se-á entre 30% e 40%. Esta previsão pode ser considerada algo exagerada, uma vez que neste país, em 1995, 68 % dos empregos era emprego dependente em situação de trabalho normal, significando 6 % de redução em relação a 1990 (BECK, 1999, p.105). Na Grande Bretanha 95% dos novos empregos são precários, em França 40% dos empregos são a tempo parcial ou de duração determinada e 75-80% dos novos empregos são precários. A aplicação dos princípios da produção ligeira (*lean production*) e da reengenharia na reorganização das empresas tem como uma das principais consequências a redução substancial dos efectivos. Ilustra bem esta reorganização o plano de reorganização do Bank América da Califórnia com 28 mil empregados em 1993. Está prevista a conservação apenas de 19% dos efectivos, os restantes empregados serão externalizados (em parte em teletrabalho) e pagos segundo o número de horas que a empresa vai precisar (em média inferior a 20 horas semanais por pessoa) (GORZ, 1997, p.83-84).

Especialistas, nomeadamente os da OCDE e da União Européia, apontam as restrições e a rigidez do mercado de trabalho europeu como responsável pela falta de criação de empregos, pondo os EUA como exemplo a seguir. A relativamente baixa taxa de desemprego e, sobretudo, a de desemprego de longa duração (17 % face 40 % na Europa) fascina os adeptos deste modelo. O modelo americano pode ser caracterizado pela relativamente baixa percentagem daqueles que recebem subsídio de desemprego, que é pouco concedido e apenas para um período bastante curto (26 semanas). A recolocação dos desempregados é rápida. A taxa de sindicalização é muito reduzida. Os sindicatos representam pouco mais de 10 % da força de trabalho das empresas privadas e encontram-se numa posição extremamente fraca para negociações. O papel do governo no mercado de trabalho é relativamente passivo.

Porém, os admiradores fascinados pelo milagre de criação de empregos dos EUA ignoram os aspectos negativos para os quais uma série de estudos está alertando desde os finais dos anos 1980. Baixos salários por empregos flexíveis mas sem qualidade que proporcionam baixo nível de produtividade, eis o grande problema do modelo americano. Nas duas

décadas (1972-1992) o crescimento anual da produtividade não chegou a atingir 1%. Embora recentemente o aumento tem sido maior, é difícil considerar como uma tendência nova. Os salários reais estagnam, o salário mínimo é um terço do salário médio. A falta de segurança no emprego, o aumento dos empregos mal pagos, a estagnação dos salários, a falta de formação nas empresas, o desaparecimento de empregos de “classe média” e o aumento das desigualdades constituem o lado obscuro do milagre americano da criação de empregos. E os críticos do excesso de flexibilidade do modelo americano do mercado de trabalho recomendam aprender com a experiência europeia. Não é por acaso que o *U.S. Department of Labor Commission on Workforce Quality and Labor Market Efficiency*, criado em 1989, alerta para o perigo maior: a resposta à turbulência numa óptica a curto prazo pode enfraquecer insidiosamente a produtividade da força de trabalho o que afecta negativamente a competitividade americana a longo prazo (HELGOTT, 1996).

A OCDE também alerta para a necessidade de fortalecer o mercado de trabalho interno com o objectivo de obter flexibilidade funcional e encontrar um equilíbrio entre flexibilidade externa e interna. Neste sentido recomenda-se aos governos a promoção de novas formas de organização do trabalho, do investimento na formação, da participação e do envolvimento dos trabalhadores (OCDE, 1990).

Semelhante recomendação é feita pela Comissão Europeia: a reforma da regulação do mercado de trabalho não deverá centrar-se na redução do desemprego, mas sobretudo no desenvolvimento do emprego. E é nesta óptica que se sublinha a necessidade de uma dupla flexibilidade, externa e interna dos mercados de trabalho. Melhorar a flexibilidade externa “significa agir no sentido de um número cada vez maior de pessoas sem emprego estar em condições de responder às necessidades identificadas das empresas” (CE, 1993, p. 19). Por sua vez, a flexibilidade interna resulta da gestão optimizada dos recursos humanos, “destina-se a ajustar a força de trabalho, evitando tanto quanto possível os despedimentos. Ao apostar na continuidade da interligação entre a empresa e o trabalhadores, a flexibilidade maximiza o investimento humano e a participação. Polivalência profissional, organização integrada do trabalho e flexibilização do horário de trabalho e dos modos remuneratórios são os meio propostos para promover esse tipo de flexibilidade (CE, 1993, p. 19).

Apesar dos aspectos negativos do modelo americano, especialistas da OCDE insistem na sua aplicação quando recomendam o desmantelamento do sistema *welfare* como um dos maiores obstáculos para a criação de empregos. Para criar mais empregos, propõem, entre outras medidas, a redução dos custos não salariais do trabalho, a reforma das provisões de segurança no emprego, a reavaliação do papel do salário mínimo como instrumento de redistribuição e a revisão do regime de subsídio ao desemprego (OCDE, 1994).

Face à ideia bastante generalizada sobre a rigidez do mercado de trabalho europeu, um dos principais resultados de um estudo recente é que a flexibilidade é substancial e está a crescer em todos os países da UE, tanto nos muito como nos pouco regulados, embora com diferenças significativas no que se refere às formas e à extensão das várias formas flexíveis de emprego. Enquanto que os países nórdicos recorrem sobretudo ao emprego a tempo parcial (na sua maioria emprego feminino), os países do sul recorrem sobretudo a formas não permanentes de emprego (BREWSTER, 1997, p. 4).² A crescente flexibilidade do mercado de trabalho na Europa significa a crescente transferência de riscos e custos dos empregadores para o Estado e para os indivíduos. Embora isto seja vantajoso para as empresas, porém, a flexibilidade para elas também traz algumas desvantagens, tais como a falta ou reduzido interesse em investir na formação e a falta de capacidade dos gestores para controlar e motivar a força de trabalho flexível.

Um conjunto de factores em interacção condiciona os padrões de emprego e dos contratos de trabalho: as necessidades dos empregadores, a competição, o mercado de vendas, a disponibilidade de competências específicas, o poder de negociação dos empregados, as perspectivas de gestão, as tradições e a legislação laboral. Contrariamente a ideia muito divulgada segundo a qual é urgente aumentar a flexibilidade para poder reduzir o desemprego, não foi encontrada ligação directa entre flexibilidade e a taxa de desemprego. De acordo com Crouch (1996), não existe uma relação directa nem entre o desemprego e a regulamentação legal do mercado de trabalho, nem na regulação social mais ampla do mercado de trabalho e o desemprego. Brewster (1997), chegou a conclusões semelhantes, mostrando que podem ser encontradas taxas de desemprego muito diferentes para graus de regulação legal semelhantes e taxas de desemprego semelhantes para graus de regulação diferentes.

Um outro aspecto importante a salientar diz respeito ao facto de existir em todos os países uma quantidade considerável de emprego flexível e, em muitos casos, com níveis de crescimento semelhantes tanto nos países com um alto nível de regulação como nos países com menor grau de regulação. Um dos últimos relatórios da OCDE (1999) também reconhece que a influência da regulamentação do mercado de trabalho sobre o desemprego é mínima ou inexistente. Esta comprovação empírica da falta de relação directa entre flexibilidade e desemprego abala a argumentação segundo a qual o aumento da flexibilização do mercado de trabalho é condição para a redução do desemprego e mostra claramente que se trata antes de tudo de uma opção inserida na perspectiva neo-liberal ancorada na ideologia da competitividade. Portugal costuma ser referido como um país cujo mercado de trabalho é muito regulado. No entanto, a flexibilização da força de trabalho avança. De acordo com uma sondagem referente a uma amostra representativa da população portuguesa, em 1999, cerca de 3/4 dos empregados tinham contrato de trabalho, 17,7% não tinham, sobretudo na agricultura/pescas (58,7%) e no comércio (60%); mais de metade (55,1%) tinham contrato sem termo, 20 % contrato a termo e 20 % contrato de prestação de serviços. Estes dados diferem bastante dos dados do INE segundo os quais, em 1999, 80,4 % do emprego era com contrato sem termo; 13,8 % com termo; 1,5 % contrato de prestação de serviços e 4,4 % outro tipo de contrato. Um inquérito feito em 1997 indicou os seguintes dados: emprego sem qualquer contrato 21,4%, com contrato com duração indeterminada 67,5 % e com contrato a termo certo 11,5 % (CABRAL, 1997).

As formas flexíveis de emprego em grande parte são inseguras e mal pagas. Por essa razão em vez de contribuírem para a melhoria da vida familiar, podem provocar graves problemas financeiros, uma vez que a sociedade em muitos aspectos essenciais (possibilidade de comprar a crédito bens, arranjar casa, providenciar reforma) está organizada no pressuposto de que as pessoas têm emprego seguro. Ao mesmo tempo, a transferência do risco do empregador para o empregado, significa também que os empregados têm de gerir e pagar a sua formação para melhorar suas qualificações e adquirir novas competências. A flexibilização do emprego significa para além de transferir os riscos para os indivíduos, transferir também para o Estado. Na impossibilidade de serem os indivíduos a assumirem os riscos (doenças, habitação, reforma) o apelo vai para o Estado (Kovács, 1999).

Emprego flexível e competitividade das empresas

As políticas governamentais e empresariais promovidas com vista à flexibilização do emprego ignoram que esta flexibilização pode criar sérios problemas para as empresas. A desestabilização dos recursos humanos pode constituir, ao médio e a longo prazo, um grande obstáculo à melhoria da competitividade e à mudança da postura competitiva da empresa. Paradoxalmente, enquanto este tipo de flexibilidade aumenta a competitividade a curto prazo pela redução dos custos, enfraquece-a a longo prazo pelo enfraquecimento da capacidade de reacção e de antecipação. O desenvolvimento dessa capacidade exige uma relativa estabilidade de emprego, uma vez que pressupõe esquemas de acção e de comunicação construídos ao longo da experiência profissional.

Quanto mais se aposta na flexibilização do emprego, mais difícil se torna desenvolver a flexibilidade organizacional ligada aos aspectos sociais e comportamentais. A flexibilidade nesta postura é encarada não numa óptica tecnicista, quantitativa e a curto prazo, mas numa óptica organizacional e comportamental. Uma organização será tanto mais flexível, quanto mais ela dispõe de valores e representações partilhadas, de uma memória colectiva desenvolvida e de um alto grau de cooperação interna. Este tipo de flexibilidade fundamenta-se não tanto na mobilidade das pessoas, mas antes na mobilidade e reactividade dos comportamentos individuais e colectivos aumentando a capacidade de lidar com as incertezas por parte dos indivíduos, grupos ou unidades e da organização da empresa em geral (VELTZ; ZARIFIAN, 1992).

A multiplicação dos empregos instáveis comporta ainda um outro risco referente às competências. O recurso sistemático aos contratos de trabalho a prazo e de trabalho temporário fragiliza ou até impossibilita a acumulação de competências que são importantes para a melhoria da competitividade das empresas. Além disso, as altas taxas de *turnover* implicam o aumento de custos ligados ao recrutamento, formação e ainda a quebra dos níveis de produtividade na fase inicial dos empregos. Ao mesmo tempo, reduz-se a empregabilidade das pessoas, uma vez que os sucessivos recrutamentos e recolocações no mercado de trabalho são rápidos comportando interrupções.

Surge uma contradição entre a multiplicação dos empregos periféricos, mal pagos e com pobre conteúdo de trabalho e a necessidade de se apoiar em recursos humanos qualificados, motivados e integrados com

o objectivo de poder lidar com processos cada vez mais complexos e promover a inovação. Por outras palavras, surge a questão de como conciliar os estatutos precários com a mobilização dos recursos humanos como factores prioritários de competitividade.

A redução do emprego proveniente, sobretudo, de reformas antecipadas e o recrutamento de pessoas com nível mais elevado de escolaridade e de qualificação, sem dúvida, podem melhorar a estrutura de qualificações dos recursos humanos das empresas, mas podem também levar à perda de conhecimentos tácitos acumulados ao longo de muitos anos de experiência profissional. Assim, o princípio de “fazer mais com menos” pode resultar na perda de memória colectiva, de experiências não formalizadas (não arquivadas) e de conhecimentos pessoais. Tudo isso pode levar ao enfraquecimento da cultura da empresa e ao surgimento de disfuncionamentos que comprometem a sua *performance* e sua sobrevivência em estruturas produtivas fluídas.

A produção dos conhecimentos, tão importante na economia de conhecimento, não se limita aos especialistas. Como já foi referido, o conhecimento tácito engendrado pela experiência e acumulado ao longo da vida profissional é uma fonte indispensável da inovação. Porém, os trabalhadores não disponibilizam e não transferem o seu conhecimento de qualquer maneira. A participação nos processos de inovação, uma relativa estabilidade no emprego, são condições necessárias para aumentar as fontes de inovação com os conhecimentos tácitos. A aprendizagem colectiva pressupõe espaços de interacção e relações interpessoais relativamente estáveis e horizontes temporais relativamente longos.

Como todos estes aspectos podem ser fragilizados com a difusão das formas flexíveis de emprego, as empresas correm o risco de bloquear o desenvolvimento da inteligência produtiva e de não poder melhorar a produtividade a longo prazo.

Porém, a nova retórica da gestão ignora a importância da integração dos trabalhadores na empresa e da relativa estabilidade dos recursos humanos. Segundo esta retórica, a empresa pós-burocrática é regulada pelo princípio do mercado e constitui um local de negócio. Neste sentido, factores como a identificação com a empresa e a lealdade tornam-se obsoletos.³ Segundo Hammer (1998), um dos *gurus* mais conhecidos da reengenharia, a empresa oferece aos seus empregados a oportunidade para alcançar o êxito pessoal e, em troca, os empregados aplicam a sua

iniciativa na criação de valor para os clientes⁴. Declara-se, ao mesmo tempo, como uma tendência inevitável e geral, a crescente redução do ciclo de vida não apenas dos produtos, mas também das organizações, das relações de trabalho, da carreira, etc. A fixação e a estabilidade, essenciais para a vida comunitária, são consideradas como inadequadas a um ambiente em mudança, por conseguinte, têm uma conotação negativa: são sinónimos de atraso e de ineficácia.

A vulnerabilização dos indivíduos

As empresas flexíveis são ricas em formas de contrato de trabalho, mas pobres em emprego (KAISERBURGER, 1995). A focalização na actividade central implica a existência de um número reduzido de empregos de base bem pagos, estáveis e com perspectivas de desenvolvimento profissional. Para este segmento de trabalhadores a empresa constitui um lugar de cidadania, de sociabilidade, de expressão e de subjectividade. No entanto, como vimos, a externalização das restantes actividades leva à difusão de formas de empregos periféricos na sua maioria precários, bem como a responsabilização crescente dos indivíduos pela criação do seu próprio emprego e pelo desenvolvimento das suas competências. Essa evolução pode favorecer os mais qualificados e mais autónomos, mas dificilmente os menos qualificados e menos autónomos e de modo nenhum aqueles que se encontram numa situação de exclusão.

Vários estudos realizados sobre processo de reestruturação, com particular relevo para aqueles que envolveram *dowsizing* e *reengenharia*, evidenciam não apenas que os resultados ficaram aquém do esperado em termos de produtividade e qualidade, mas sobretudo que surgiram consequências negativas para os indivíduos, para a organização das empresas e para a sociedade em geral. Estes estudos mostram os efeitos nefastos da insegurança no emprego e do desemprego (GALLIE, 1994) no estado de saúde dos indivíduos. Um estudo longitudinal sobre o processo de reorganização e privatização de uma empresa pública inglesa acompanhando nas suas diversas fases demonstra o aumento dos problemas de saúde, sobretudo na fase terminal da reorganização (perturbações no sono, aumento da tensão arterial, elevado nível de colesterol constam entre os efeitos negativos). Além disso, surgem as perturbações na vida familiar, manifestas no aumento das separações e do divórcio (FERRIE, 1998).

Para aqueles que conseguem ficar na empresa, a reorganização significa frequentemente mais horas de trabalho, intensificação do trabalho e aumento do nível de stresse com significante riscos na saúde; redução de oportunidades de desenvolvimento de carreira e desmotivação. Assim, os sobreviventes das ondas de *downsizing* apresentam sinais de desmoralização, baixo nível de produtividade, desconfiança na gestão, absentismo e tentam procurar outro emprego. São estes os resultados de um estudo realizado pelas Universidade de Bath e de Warwick. Os resultados esperados da reestruturação não se realizam em grande parte, porque a maior parte das empresas não toma em consideração as implicações nos recursos humanos e os responsáveis desta área têm um papel muito reduzido nos programas de reestruturação. São estes aspectos negativos que levam os autores do estudo⁵ a considerar as organizações emagrecidas (*lean organisations*) como organizações más (*mean organisation*). Um inquérito recente realizado pelo *Institut of Management* confirma estes efeitos negativos sobre os gestores sobreviventes (BARON, 1996, NEW YORK TIMES, 1996; BURKE, 1998).

Tanto o desemprego, como o emprego precário não implicam apenas uma situação económica débil que pode ser remediada através da atribuição de subsídio ou de rendimento mínimo. A exclusão do emprego e da empresa implica isolamento, significa não ter identidade social e não ter palavra para defender seus interesses. A instabilidade económica, familiar, emocional e profissional pode levar à perda de esperança tornando as pessoas incapazes de aproveitar uma nova oportunidade que surge. Ao mesmo tempo, a grande difusão do emprego precário e a falta de perspectivas de carreira profissional produzem um ambiente de angústia e de insegurança. A vulnerabilidade é extremamente forte, uma vez que

entram em disfunção, simultaneamente, as instituições de instauração do laço social e da solidariedade (a crise do Estado-Providência), as formas da relação entre a economia e a sociedade (a crise do trabalho) e os modos de constituição das identidades individuais e colectivas (crise do sujeito). (FITOUSSI; ROSENVALLON, 1997, p. 17).

Os direitos ligados ao trabalho e à protecção social são entendidos como obstáculos à competitividade. A rigidez social, quer dizer,

formas avançadas de segurança social, regulação do mercado de trabalho, forte presença de sindicatos, concertação social intensa, são apontados como as principais causas das dificuldades económicas, com particular relevo à deslocalização de actividades e à falta de interesse dos investidores estrangeiros.

Em nome da competitividade exige-se o desmantelamento da protecção institucional do trabalho. Advoga-se a eliminação da regulação colectiva do trabalho. Por essas razões, para Petrella (1994), a economia actual submetida à lógica da globalização competitiva é inimiga da cidadania. Não se reconhecem direitos inerentes à pessoa humana, à cidadania. Não há cidadania social reconhecida. A cidadania pode ser adquirida, pode ser amputada ou suspensa. A ênfase está na liberdade de seguir estratégias individuais de vida e adquirir bens individuais. O trabalho deixa de ser um direito para se transformar num recurso destinado a assegurar níveis elevados de rentabilidade e o trabalhador deixa de ser um sujeito com direitos e passa a ser um custo a ser reduzido. Por outras palavras, o espaço do trabalho desregulado põe em questão o exercício dos direitos de personalidade e das liberdades e garantias de cidadão (liberdade de expressão, direito de defesa, o direito à igualdade de tratamento, direito de constituir família, direito ao repouso e a lazeres, direito de defesa coletiva, etc.).

As diversas práticas precarizantes tendem a reduzir ou eliminar os direitos de personalidade e as liberdades e garantias do cidadão. É por essa razão que a protecção da dignidade e liberdade pessoal, ou seja, a defesa da cidadania *tout court* tem de ter prioridade sobre a defesa da cidadania na empresa. Essa prioridade é uma condição da revalorização do trabalho. Por outras palavras, a efectiva protecção dos direitos do cidadão

tem prioridade sobre a cidadania na empresa visada pelos projectos de reestruturação das relações de trabalho baseadas na participação, na coordenação e no diálogo social interno que se tornaram conhecidos sob o lema 'cidadania na empresa' (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1999, p.431).

Essa orientação para a defesa dos direitos do cidadão é particularmente importante, se tomarmos em consideração que a defesa do factor de trabalho depende cada vez mais de negociações individuais. O poder concentrado dos actores económicos chave não está ou está

pouco contrabalançado do lado do trabalho. O poder sindical é enfraquecido e não há organização ou movimento para a defesa de interesses do trabalho a nível transnacional.

O trabalho humano-recurso não tem voz social, nem representação social. Já não tem enquanto tal, direitos cívicos, políticos, sociais e culturais: tem essencialmente uma contribuição decisiva a prestar ao bom funcionamento, ao desenvolvimento e ao rendimento mais elevado da empresa. (PETRELLA, 1997, p. 28).

As redes globais de empresas escapam ao controlo das pessoas que nelas trabalham, tal como o poder global escapa ao controlo social das sociedades locais e/ou nacionais. Em vez de uma resistência organizada contra a espiral descendente dos salários e das condições de trabalho, há uma competição entre países, regiões para atrair o investimento estrangeiro. Surge uma situação paradoxal, como mostra Castells (1998, p. 309),

(...) nunca foi o trabalho mais central no processo de criação de valor. Mas nunca os trabalhadores foram mais vulneráveis, já que se converteram em indivíduos isolados subcontratados numa rede flexível, cujo horizonte é desconhecido inclusive para a mesma rede.

A flexibilização do tempo

Os defensores da flexibilidade do emprego, para além dos seus inúmeros benefícios para a empresa, apontam também vários benefícios para os trabalhadores, tais como maior autonomia no trabalho e na gestão do tempo, possibilidade para uma melhor integração do trabalho e da vida familiar. Assim, as formas flexíveis de emprego tendem a ser vistas como formas favoráveis à conciliação entre trabalho e vida familiar e à maior autonomia na gestão do tempo por parte dos indivíduos. Nesta óptica, a proliferação das diversas formas de emprego flexível e o aumento da força de trabalho flexível⁶ constituem não apenas um bom indicador da nova tendência que vai ao encontro das necessidades

económicas, mas além disso, significam uma evolução que vai ao encontro das necessidades dos indivíduos e das suas famílias.

De acordo com os seus defensores, a difusão do novo modelo da empresa e de emprego leva à flexibilização do tempo. A tirania do tempo de trabalho é rejeitada a favor de uma nova concepção do tempo. A flexibilização do tempo constituiria uma grande inovação a favor dos trabalhadores que de acordo com as suas necessidades podem gerir o seu tempo. A flexibilização do tempo significaria assim, a individualização e um maior autocontrolo do tempo. Na realidade, a flexibilização do trabalho pode ter muitas formas com consequências diferentes para os trabalhadores.

São, sobretudo, a flutuação do mercado e as exigências da empresa flexível e não as necessidades individuais de cada indivíduo que orientam a flexibilização. Isto significa que o tempo de trabalho torna-se cada vez mais imprevisível, dificultando cada vez mais a sua sincronização com os outros tempos (tempos relacionados com lazer, família, actividades culturais) e com os tempos dos outros.

Sob a pressão da crise assiste-se a uma mudança da temporalidade da acção gestonária. Diversas correntes teóricas tanto na sociologia como na gestão têm sublinhado insistentemente a necessidade de fazer face às mudanças, aproveitar as oportunidades, de reagir ao meio envolvente em mudança ou ainda a necessidade de antecipar e preparar o futuro. Porém, hoje, há uma grande tensão entre o curto e o longo prazo. A predominância da dimensão financeira leva a privilegiar o curto prazo e a valorizar a capacidade de adaptação. Quando os accionistas querem resultados a curto prazo, os gestores procuram reduzir os custos fixos, sobretudo pela redução do número de empregados, dos salários e benefícios. Deste modo, enquanto que um conjunto de estudiosos e também políticos advoga a via alta na política de emprego, os homens de negócios reclamam maior flexibilidade e autonomia na aplicação de “novas formas de organização do trabalho”, quer dizer, formas mais flexíveis de emprego. Os *layoffs* são cada vez mais encarados pelos gestores como uma questão de natureza estrutural e estratégica. Esta é a conclusão de um inquérito realizado junto a gestores pela *American Managment Association* (HARRISON, 1998). Declínio da segurança do emprego, dos salários, rendimentos incertos com grandes flutuações de um ano para outro, eis as implicações de uma grande parte das formas flexíveis de emprego.

A tensão entre o curto e o longo prazo manifesta-se igualmente na tensão entre dirigir e gerir. Dirigir relaciona-se com o caminho e objectivos a seguir, significa fazer avançar ou orientar num certo sentido. Está subjacente a ideia que o futuro, pelo menos em parte, pode ser construído. Gerir relaciona-se com domínio, rigor e segurança de funcionamento, significa controlar custos, processos e qualidade. Segundo Galambaud, hoje em dia avança o culto da boa gestão em substituição do sentido e da visão e os dirigentes já não dirigem, apenas gerem. “Falta de sentido, falta de visão, a estratégia de gestão torna-se então numa simples adaptação às circunstâncias, improvisação e oportunismo.” (GALAMBAUD, 1994, p. 92). Sem capacidade de direcção, sem referências, numa óptica pragmática, subsiste apenas a exigência da sobrevivência, e perde-se o futuro.

Tende a surgir também contradição entre a temporalidade económica que é a curto prazo e a temporalidade social que é a longo prazo e, ao mesmo tempo, entre o económico mundializado e o político e social que permanecem essencialmente nacionais (CASTELLS, 1998). No contexto da instabilidade generalizada e da predominância financeira, as decisões relacionadas com as questões económicas tendem a ser tomadas na óptica do curto prazo. No entanto essas decisões provocam efeitos a longo prazo, tanto no aspecto ambiental, como social. Uma decisão tomada na óptica de curto prazo pode destruir o tecido social local construído ao longo do tempo. Por exemplo, quando uma grande empresa transnacional decide, de um momento para outro, transferir uma fábrica de uma região dependente dessa mesma fábrica em termos de emprego, produz consequências sociais graves a longo prazo nessa região. Tanto mais que o poder político nacional, com poucas excepções, é impotente face a estas decisões. Trata-se da manifestação da contradição entre o curto prazo da procura do lucro e o longo prazo e a estabilidade essenciais para a vida comunitária.

No contexto da globalização e utilização das tecnologias de informação e comunicação, a lógica atemporal tende a impor-se e a superar os ritmos biológicos e sociais. A redução do tempo de todas as operações para poder aumentar a rotação do capital, a continuidade do funcionamento dos equipamentos com vista à sua rendibilização, bem como as exigências de uma sociedade a 24 horas, são alguns dos factores que pressionam esse tipo de evolução (ADAM, 1998).

Conclusão

No contexto de concorrência intensificada pela globalização económica e da predominância da lógica financeira as empresas são constrangidas a procurar a rentabilidade a curto prazo. O aumento da flexibilidade e a redução de custos ganham uma importância central nos processos de reestruturação das empresas. A lógica da globalização competitiva tende a tornar o trabalho num mero recurso ao serviço da rentabilidade das empresas e transformar os trabalhadores em custos a ser reduzidos. Esta tendência tem consequências sociais graves. A procura constante do aumento da flexibilidade e da redução dos custos do trabalho leva ao aumento do desemprego, à flexibilização, precarização e degradação da qualidade do emprego, e ao enfraquecimento do potencial integrador do trabalho. Esta tendência, privilegiando a regulação pelo mercado, ameaça destruir a regulação social construída para conciliar a economia do mercado e a coesão social.

A reestruturação das empresas permitida pelas TIC e estimulada pela competição global tende a levar a uma transformação profunda: descentralização e desagregação do processo produtivo que engendra a segmentação e flexibilização do trabalho implicando a crescente diversidade de situações contratuais, das condições de trabalho e dos horários laborais, diferenciação e individualização dos trabalhadores e das relações de emprego inclusive dentro da mesma empresa. Esta segmentação leva à desintegração das colectividades de trabalho dificultando a organização de acções colectivas. A acção sindical depara-se com dificuldades para integrar um número cada vez maior de trabalhadores cuja actuação tende à fragmentação e à individualização, à medida em que ganham importância as diferentes formas flexíveis de trabalho.

A tendência para a redução do emprego estável e para a flexibilização do trabalho, para a individualização das relações de trabalho tem sido apresentada pelo discurso dominante e pelos estudos nele inspirados como uma evolução fatal ditada pela evolução tecnológica e/ou por leis económicas. A redução e a flexibilização do emprego são apresentadas como inevitáveis, impostas pelas condições económicas e pela revolução tecnológica. Está subjacente a ideia da impossibilidade de moldar o trabalho de acordo com objectivos sociais. As ciências sociais do trabalho têm de evidenciar que estes processos se inserem na dinâmi-

ca actual da reestruturação económica ao serviço da competitividade e que, antes de tudo, são resultados de opções feitas na lógica neo-liberal. Mas, há outras dinâmicas e opções possíveis.

Contrariamente, as ideias dos teóricos do fim do trabalho/emprego, este continua a ser um dos factores determinantes das oportunidades de vida dos indivíduos. O acesso ao rendimento, a integração social, a posição social, a satisfação de sentir útil e reconhecido, a autorealização continuam a depender em grande parte do trabalho remunerado. A estabilidade do emprego e dos níveis salariais é essencial não apenas para a reprodução dos recursos humanos, mas também para o pleno funcionamento do sistema de crédito, de impostos e para a reprodução social.

Admitindo que o trabalho assalariado continua a determinar as condições e oportunidades de vida e a configuração da existência social da maior parte das pessoas, promover uma política orientada para o pleno emprego e para impedir a degradação e a precarização do emprego surge como um imperativo político. O trabalho continuará a estruturar e a dar coerência à vida dos indivíduos, mas um trabalho renovado. A renovação passa pela redistribuição do trabalho socialmente útil, redução do tempo de trabalho, flexibilidade sem precariedade, articulando os objectivos sociais e económicos através do diálogo, negociação e participação. Deste modo, torna-se possível que cada um tenha um lugar no *continuum* das posições socialmente reconhecidas com base num trabalho efectivo, condições decentes de existência e direitos sociais. As actividades e formas de participação social alternativas podem coexistir com o trabalho remunerado reorganizado e revalorizado.

Esta via inscreve-se num tipo de desenvolvimento económico e social orientado não apenas para objectivos quantitativos como o crescimento económico ou mais emprego, mas também para aspectos qualitativos, nomeadamente para transformar o trabalho numa actividade com interesse e significado capaz de proporcionar autonomia, satisfação e integração social. As tecnologias da informação e comunicação podem promover a melhoria simultânea da produtividade, do emprego e da qualidade de vida, desde que prevaleça uma perspectiva antropocêntrica nas opções tecnológicas e organizacionais e uma outra lógica da globalização orientada para a redução das desigualdades e desequilíbrios económicos, sociais e ecológicos. As formas flexíveis de emprego associadas não apenas aos objectivos económicos, mas

também aos objectivos sociais podem permitir um maior controlo dos indivíduos sobre o tempo, melhor conciliação do trabalho com a vida familiar, ciclos de vida e com as outras actividades. A promoção desta via exige uma globalização diferente, orientada para a redução das desigualdades e desequilíbrios económicos, sociais e ecológicos.

Notas

- 1 Também se utiliza o termo formas atípicas de emprego ou ainda novas formas de trabalho.
- 2 O inquérito por questionário foi realizado em 14 países europeus pelo *Cranfield Network on European Human Resource Management*. Responderam os responsáveis pela área dos Recursos Humanos em empresas com 200 ou mais trabalhadores abrangendo formas de flexibilidade, tempo de trabalho, contratos, local de trabalho, tarefas. Grande parte das PME foi excluída, bem como a economia paralela ou informal.
- 3 Ainda há pouco tempo, sobretudo na década de 1980, tanto na área da gestão, como em sociologia, diversos autores têm assinalado uma evolução no sentido da maior importância da dimensão social e humana da empresa. Estes autores (por exemplo, Schein, Thevenet, Sainsaulieu, Crozier) colocaram a ênfase na maior integração social e na gestão pela cultura, anunciando a emergência de um modelo de empresa cuja regulação se torna cultural em vez de burocrática e/ou contratual e onde o assalariado sujeito dá lugar ao assalariado actor. De acordo com Sainsaulieu e Segrestin (1986, p.213) subentende-se “que, globalmente, a empresa de hoje funciona mais que ontem pela crença, pela convicção partilhada, pela experiência comum, e menos pelo cálculo ou pela optimização dos factores económicos.”
- 4 “A lealdade para com a empresa, enquanto artefacto cultural, é substituída pelo empenhamento no sucesso do negócio. Lealdade e trabalho árduo são em si mesmos relíquias exóticas, quase tão importantes para o sucesso dos negócios contemporâneos como a habilidade para preparar um martini seco na perfeição.” (HAMMER, 1998, p. 42-43).

- 5 John Purcell e Sue Hutchinson: *The people management implications of leaner ways of working*, IPD
- 6 Há outros termos utilizados, como emprego vulnerável, atípico e contingente.

Referências

- AMIN, Ash; ROBINS, Kevin. Distritos industriales y desarrollo regional: limites y posibilidades. *Sociologia del Trabajo*, Madrid, p. 181-229, 1991. Número extra.
- ATKINSON, John. La flexibilité de l'emploi sur le marché internes et extrenes de travail. In: DAHRENDORF, Ralf; KOHLER, Eberhard; PIOTET, François. *Nouvelles formes de travail et activité*. Dublin: Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, 1987.
- BAHRAMI, H. The emerging flexible organization. *Managment Review*, California 1992.
- BECK, Ulrich. Odbye to all that wage slavery. *New Statesman*, 5 mar. 1999.
- BOWLES, M. The myth of management: direction and failure in contemporary organizations. *Human Relations*, New York, jul. 1997. (Downloaded).
- BREWSTER, Chris; MAYNE, Lesley; TREGASKIS, Olga. Flexible working. *Eurrope Jornal of World Business*, 31, [19--?].
- BEST, Michel: H. *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- BARON, Angela. Lean and mean? *People Management*, 10 out.1996.
- BONAZZI, G. Modelo japonês, toyotismo, produção ligeira. *Sociologia del Trabalho*, n.18, 1993.
- BRIDGES, William. *Jobshift*. [S.l.]: Addison Wesley Publication, 1994.
- BRILMAN, Jean. *L'entreprise reinventé*. Paris: Les Éditions Organisation, 1995.
- BURKE, Ronald JJ. Downsizing and reesturcturing in organizations: research findings and lessons learned. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 15, p. 297-300, dec. 1998.
- CASTELLS, M. Entreprise and jobs: jobs in the network entreprise. In: ILO ENTREPRISE FORUM 96. [S.l.: s.n., 1996].

- CASTELLS, Manuel. La era de la información economía, sociedad y cultura. *La sociedade red*, Madrid, n.1, 1998.
- CASTILLO, Juan José. La qualificacion del trabajo y los distritos industriales. *Economia y Sociologia del Trabajo*, n. 21-22,1994.
- CERDEIRA, M. Conceição et al. *As novas modalidades de emprego*. Lisboa: Ministério do Trabalho e Solidaridade, 2000.
- CROUCH, Colin. Revised diversity: from the neo-liberal decade to beyond Maastricht In: VAN RUYSSSEVELDT; JORIS E VISSER, Jelle. *Industrial Relations ins Europe: traditions and transitions*. Londres: Sage Publications, 1996.
- DUKATT, Jean-Claude. *Après la crise L'entreprise post-taylorienne*. Paris: Les Éditions d'Organization, 1995.
- FERNANDES, António Monteiro. Competitividade, cidadania e direito do trabalho. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE A REFORMA DO PACTO SOCIAL, Lisboa, 8 e 9 de nov. 1999.
- FIERMAN, Jaclyn. The contingency work force. *Fortune*, p. 20-25, 24, jan.1994.
- FERRIE, Jane; ELISABETH; SHIPLEY, Martin John; MARMOT, Gideon Michel; STANSFELD, Stephen Alfred; SMITH, George Davey. Un uncertain future: the health effects of threats to employment security in white-collar men and woman. *American Journal of Public Health*, v. 88, p.1030-1037, jul.1998.
- FITUSSI, Jean-Paul; ROSENVALLON, Pierre. *A nova era de desigualdades*. Oeiras: Celta, 1997.
- GALAMBAUD, Bernard. *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*. Paris: ESF Éditeur, 1994.
- GALLIE, Duncan et al.(Ed.). *Social change and the experience of unemployment*. New York: Oxford University Press, 1995.
- GORZ, André. *Metamorphoses du travail quête du sens*. Paris: Galliee, 1988.
- GRUBER, Hélène; BROUILLET, Jacques. Le contrat de travail est-il mort: avec la recherche de diverses formes de flexibilité? *Personel - ANDCP*, n. 388, Avr., 1998.
- GORZ, André. *Misères du présent richesse du possible*. Paris: Edition Galiée, 1997.
- GRUPO DE LISBOA. *Limites à competição*. Lisboa: Europa-América, 1994.

- HAMMER, Michael. A alma da nova organização. In: A ORGANIZAÇÃO do futuro. Europa-América: Nem Martins, 1998.
- HARRISON, Benett. The dark side of business flexibility. *Challenge*, jul./ago., p 117-128, 1998.
- HELFGOTT, Roy B. Labor market models in Europa and America: and unhappiness with both. *Business Horizons*, v. 39, p. 77-85, mar./abr. 1996.
- IRIBARN, Alain d'. Uma leitura dos paradigmas do Livro Branco sobre a educação e a formação: elementos para um debate, formação profissional. *Formação Profissional*, CEDEFOP, v. 8/9, 1997.
- KAISERBURGER, Danielle. Frontières de l'emploi, frontières de l'entreprise. *Futuribles*, dez. 1994.
- KOVÁCS, Ilona. Trabajo, qualificaciones e aprendizaje a lo largo de la vida: ilusiones y problemas de la sociedade de la información. *Sociologia del Trabajo*, Madrid, n. 34, p. 3-25, 1998 a.
- KOVÁCS, Ilona; CASTILLO, Juan José. *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. Oeiras: Celta, 1998 b.
- KOVÁCS, Ilona. Qualificação, formação e empregabilidade. *Sociedade e Trabalho*, Lisboa, MTS, n. 4, p. 7-17, 1999.
- MÉDA, Dominique. *Le travail, une valeur en voie de disparition*. Alto Aubier: [s.n.], 1995.
- MOREAU, Dan. When temping is a permant job. *Kiplinger Personal Finance Magazine*, v. 48, p. 95-100, jun.1994.
- OCDE. *Labor Market Policies for the 1990s*. [S.l.]: OCDE, 1990.
- OCDE. *Jobs study: evidence and explanations*. [S.l.]: OCDE, 1994.
- OCDE. *Economic outlook*. [S.l.]: OCDE, 1999.
- PETRELLA, R. As armadilhas da economia de mercado para a formação no futuro: para além do anónimo, a necessidade da denúncia. *Formação Profissional*, CEDEFOP, v. 3, p.29, 1994.
- REICH, Robert. *O Trabalho das nações*. Lisboa: Quetzal ed., 1993.
- RIFKIN, Jeremy. *The end of work: the decline of the global labor force and the new post-market era*. New York: Jeremy P. Tarcher/ G.P.Putnam's Sons, 1995.
- SCHOR, Juliet B. *The overworked american: the unexpected decline of leisure*. [S.l.]: Basic Book, 1991.
- TERSSAC, G. Dubois P. *Les nouvelles rationalisations de la production*. Toulouse: Cépadués-Éditions, 1992.

VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. Modèle systémique et flexibilité. In:
TERSSAC, G.; DUBOIS P. *Les nouvelles rationalisations de la
production*. Toulouse: Cépadués-Éditions, 1992. p. 43-62.
WATERS, Richard. Return of the downsizers. *Finacial Times*, v. 19, 1997.

Managerial Restructuring and
Employment

Abstract:

The confrontation of different approaches, the critical analysis of the mainstream discourses about changes in employment and the identification of key problems and risks related with these changes are the principal aims of this article.

The author appoints some negative effects of the corporate restructuration in the globalized economic context, marked by the intensive competition and domination of financial logic. The flexibility of labour market as an indispensable condition for employment creation, as well as time flexibilization as a factor of a stronger self control of time for individuals, are questioned. The vulnerabilisation of individuals is stressed as one of the implications of the actual changes in employment.

Key words: Employment, Flexibility, Corporate restructuration

Restructuration d'entreprises et
emploi

Resumé:

La confrontation des perspectives et la critique des idées dominantes sur les transformations de l'emploi, aussi bien que l'identification des principaux problèmes et des risques de ces transformations sont l'objet central de cet article.

On cherche démontrer les effets négatifs des processus de restructuration des

Mots-clés: Emploi, Flexibilité, Restructuration des entreprises

Ilona Kovács
Instituto Superior de Economia e gestão
Universidade Técnica de Lisboa
Rua do Quelhas, n.6
1200-781 - Lisboa
E-mail - ilona@iseg.utl.pt

Recebido em: 17/09/2003
Aprovado em: 24/10/2003