

Texto: A transformação das qualificações e do conteúdo do trabalho e a necessidade de novas competências

Ilona Kovács

Índice:

1.INTRODUÇÃO	3
1. DEBATE ACERCA DA DESQUALIFICAÇÃO E REQUALIFICAÇÃO	5
2. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DE RECURSOS HUMANOS E QUALIFICAÇÕES	11
3. RELAÇÕES INTEREMPRESARIAIS E QUALIFICAÇÕES	18
4. FLEXIBILIZAÇÃO E SEGMENTAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	19
5. CONCLUSÃO	21
BIBLIOGRAFIA	23

Objectivos:

Este texto aborda a problemática da mudança das qualificações. Tem por objectivo dotar os alunos de conhecimentos e estimular a sua reflexão de modo a permitir-lhes:

- 1. Explicar os factores que contribuem para a transformação das qualificações e tornam necessário o desenvolvimento de novas competências;*
- 2. Identificar as principais tendências de mudança nas qualificações e no conteúdo do trabalho;*
- 3. Compreender como as opções técnico-organizacionais e as diferentes orientações estratégicas de recursos humanos condicionam a evolução das qualificações ao nível das empresas;*
- 4. Relacionar os processos de reestruturação produtiva, a flexibilidade do emprego e a segmentação dos recursos humanos.*

Um dos problemas sociais mais preocupantes nos nossos dias é o aumento do desemprego e a expansão de empregos precários desqualificados e mal pagos. Ao mesmo tempo, atribui-se um valor estratégico aos recursos humanos qualificados, motivados e comprometidos como factor de competitividade. As transformações que estão a ocorrer não se inscrevem numa única tendência de evolução, mas revelam a coexistência de tendências diversas, e até contraditórias, com particular ênfase na emergência de novas competências ligadas às transformações técnico-organizativas e na difusão de formas atípicas e precárias de emprego.

Porquê e como mudam o conteúdo do trabalho e as qualificações requeridas? Quais as novas competências exigidas?

Como se produzem as tendências diversas e contraditórias a nível das empresas?

Quais as orientações estratégicas de recursos humanos seguidas pelas empresas e quais as suas implicações na quantidade e na qualidade dos empregos?

Quais as tendências futuras: maior homogeneidade com base no aumento geral das qualificações ou polarização entre uma elite altamente qualificada e os pouco qualificados?

Estas são algumas das questões que o texto propõe para reflexão.

1.Introdução

É cada vez mais aceite a ideia que a qualificação dos recursos humanos, condiciona a posição competitiva das empresas, dos países e dos blocos económicos numa economia em que as actividades estratégicas se tornam intensivas em tecnologias de informação e em conhecimento. É por essa razão que se reconhece a necessidade de investir na educação/formação, assim como a importância da formação nas empresas.

A natureza do trabalho, a estrutura do emprego e as competências requeridas sofrem grandes alterações sob a pressão das transformações estruturais da economia e da utilização das novas tecnologias aliadas a novas formas organizacionais. Por essa razão, a transformação da estrutura das qualificações das empresas tem de ser analisada no contexto das mudanças económicas, técnicas e sociais. A evolução das qualificações depende da maneira como essas mudanças se traduzem em termos de opções técnico-organizacionais ao nível das empresas. Num nível mais global, as mudanças económicas e tecnológicas implicam as seguintes tendências de transformação, das quais ressaltamos as seguintes ¹:

- A adaptação rápida às mudanças exige a flexibilização do emprego, da organização e das pessoas.

¹ cf. Kovács: 1992; Rodrigues, M.J.: 1986.

- A difusão de novas tecnologias flexíveis cria novas potencialidades para responder aos desafios do mercado, mas, ao mesmo tempo, coloca novas exigências e possibilidades em termos de modos de organização do trabalho e métodos de gestão e qualificação dos recursos humanos.
- A emergência de um novo tipo de indústria intensiva em tecnologias avançadas e em conhecimento (terciarização da indústria), em detrimento da indústria tradicional implica novos conteúdos de trabalho e competências bem diferentes das exigidas pelos tradicionais empregos industriais.
- Os recursos humanos tornam-se cada vez mais escolarizados e portadores de novos valores e aspirações face ao trabalho, tais como autonomia, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e profissional, e participação. Essa evolução não é compatível com o autoritarismo e/ou com o trabalho desqualificado e pouco motivador.
- A complexidade dos problemas, a necessidade de reagir rapidamente às mudanças e permitir uma maior proximidade aos clientes, requer a descentralização e delegação do poder de decisão. Requer ainda a integração de funções e tarefas, trabalho em equipa e a cooperação entre as diversas unidades. Esta evolução implica o desenvolvimento de novas competências aos diversos níveis.
- A focalização em actividades centrais e a externalização cada vez maior das actividades consideradas secundárias implica não apenas uma divisão de actividades entre empresas, mas igualmente condições diferenciadas em termos de qualificação. Enquanto as actividades de maior valor acrescentado, referentes à concepção e integração do serviço, requerem recursos humanos altamente qualificados, as actividades de execução podem ser subcontratadas em regiões e/ou países pouco desenvolvidos.
- A economia é cada vez mais marcada pela internacionalização e globalização. Esta evolução, ao alargar e acelerar a concorrência, estimula não apenas a deslocação de certas actividades rotineiras para zonas onde a mão-de-obra barata é mais barata, como também incentiva a procura de recursos humanos mais qualificados e ao menor custo possível.

A crescente atenção atribuída aos recursos humanos, nomeadamente à sua qualificação, formação e motivação, tem por base o reconhecimento de que a melhoria nestes aspectos é indispensável para enfrentar as exigências de competitividade postas pelas novas condições de mercado. Porém, não há consenso acerca da evolução das qualificações, do conteúdo do trabalho e das competências requeridas. Na década de 70 e 80, a discussão centrava-se sobre as implicações das novas tecnologias na quantidade e na qualidade do emprego; porém, desde finais dos anos 80, a questão das qualificações na Sociologia do Trabalho é discutida na sua relação com a reestruturação produtiva no contexto da competição em mercados globais.

No ponto 2 do programa já foram analisadas as tendências de transformação da estrutura ocupacional e do emprego a nível macro. Neste ponto, a análise centra-se nas

implicações que as opções técnico-organizacionais das empresas têm na qualidade dos empregos.

1. Debate acerca da desqualificação e requalificação

Criam-se ou destroem-se empregos, requalifica-se ou desqualifica-se o trabalho, centralizam-se ou descentralizam-se as informações e decisões nas organizações, aumenta ou diminui a participação nas decisões? Sobre estas questões confrontam-se concepções divergentes.

Neste debate, podemos distinguir as três perspectivas principais. A primeira argumenta que as novas tecnologias levam inevitavelmente a formas organizacionais neo-tayloristas, com processos de centralização de decisões, desqualificação e maior conflitualidade nas relações laborais. Tal deve-se ao facto de a estratégia patronal inerente ao modo de produção vigente pretender reproduzir e reforçar o seu controlo sobre o processo produtivo através da separação entre a concepção/controlo e a execução e da fragmentação das tarefas. Esta tendência é constatada não apenas por estudos já considerados clássicos, como o de Braverman² ou de Freyssenet³, mas igualmente por investigações mais recentes.

De acordo com esta perspectiva, mesmo quando as empresas, sob as exigências do mercado, produzem de modo não estandardizado e possuem uma organização de trabalho mais flexível, não se verifica uma expansão apreciável da esfera do trabalho qualificado. Além disso, sob a pressão da concorrência, as empresas tendem a optar pela simplificação dos postos de trabalho, negligenciando formas alternativas de organização do trabalho. Argumenta-se que a separação entre execução e concepção reproduz-se sob novas formas. “Este é o aparecimento de um novo reino: o do *software*.”⁴ A automatização e a informatização tornam a função associada aos métodos um verdadeiro centro neurológico. Enquanto no tempo de Taylor era o gabinete de métodos que impunha as regras de funcionamento e as cadências de trabalho, hoje este papel cabe, com implicações muito mais vastas, aos que concebem o *software*: (engenheiros de sistemas e especialistas de serviços informáticos). Ou seja, os ritmos de trabalho, as prescrições normativas dos modos operatórios, as regras de funcionamento são integrados no *software*.

A produção de *software* constitui a objectivação superior de concepção. Em vez de um controlo directo feito pelo supervisor, surge um controlo à distância, afectando não apenas a esfera das funções de execução mas também as funções de planificação, programação e desenho industrial. Deste modo há processos “restritivos” de trabalho que levam à **destruição contínua das possibilidades de trabalho qualificado e à redução global do emprego**, uma vez que se optou por processos de desqualificação e racionalização.

² BRAVERMAN, Harry: *Trabalho e capital monopolista*, Rio de Janeiro, Zahar, 1977 (1º ed. 1974)

³ FRESSEYNET, Michel: *La division capitaliste du travail*. Paris, Savelli, 1977.

⁴ CHANARON, J.J.; PERRIN, J. : “Science, technologie et modes d’organisation du travail”, *Sociologie du Travail*. Paris, N° 1 de 1986, p. 23.

Ao invés, uma segunda perspectiva, representada pelas **teorias do pós-fordismo**, anuncia a chegada de uma nova era em que as novas tecnologias levariam à criação de estruturas organizacionais mais achatadas, formas de organização do trabalho mais flexíveis e à utilização de métodos de gestão que fazem apelo à cooperação e participação. Esta evolução implicaria o **predomínio de tarefas complexas**, que exigem **qualificações mais elevadas** e **novas competências** aos trabalhadores. A crise do taylorismo não se limita a ser uma crise de regulação autoritária do trabalho operacional; a automatização e a informatização geraram também uma crise no modelo tradicional de normas, representações e de gestão. De acordo com Pierre Veltz, “com a automatização entra-se num período em que a maleabilidade na definição do trabalho se tornará sem dúvida constitutiva e não apenas residual ou acidental; será um desafio mortal, evidentemente, para a lógica categorizante do taylorismo”⁵.

Daqui decorrem novas situações de trabalho caracterizáveis pela dissolução da fronteira entre trabalho intelectual e manual; imprecisão e falta de rigidez na definição do trabalho individual; acentuação do carácter colectivo devido à interdependência e interligação proporcionada pelos sistemas de comunicação, apesar do afastamento físico entre trabalhadores; fluxo de informação sobre o estado de *stocks*, instrumentos, etc., dentro das unidades e entre elas, bem como entre as unidades e os serviços funcionais, questionando assim qualquer “monopólio de métodos”.

Segundo esta perspectiva, o facto de, frequentemente, as pessoas trabalharem distantes umas das outras, mas fazendo parte de redes de comunicação, torna difícil, senão impossível, a fixação de uma hierarquia linear e simples. A forte dependência organizacional faz com que o trabalho de cada um esteja sujeito à qualidade da informação transmitida pelos colegas - informações que resultam muitas vezes de estimativas empíricas.

Cada um intervém nas situações emitindo ordens, sem que para isso tenha de estar numa posição hierárquica superior nem de ter controlo sobre a sua execução⁶. Por conseguinte, a difusão de sistemas avançados de tecnologia inscreve-se numa era pós-taylorista, isto é, passa-se de uma organização do trabalho com postos fixos no tempo e no espaço para uma organização em equipas móveis e polivalentes, com mobilidade espacial e intercâmbio de funções. Esta evolução leva a mudanças radicais nas qualificações, como indica o quadro que se segue:

Quadro 1 – Mudanças das qualificações

Factores de qualificação	Conteúdo antigo	Novo conteúdo
Responsabilidade	baseada no comportamento (esforço, disciplina),	baseada na iniciativa (capacidade de tomada de decisões com vista a continuidade do processo)
Competência ou perícia	baseada na experiência (habilidade manual e rotina),	baseada no conhecimento (para identificar e resolver problemas),

⁵ VELTZ, Pierre : “Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production”, *Sociologie du Travail*. Paris, N° 1 de 1986, p. 13.

⁶ cf. DIANI, Marco:”Consequences organisationnelles de l’automation” *Sociologie du Travail*. Paris, N° 4 1984, p. 555.

Interdependência	sequencial (só com o posto precedente e subsequente),	sistémica (trabalho em equipa e interdependência de funções e níveis)
Formação	adquirida uma vez por todas (apenas investimento de partida)	permanente (actualização frequente).

Fonte: Adler, Paul S.: 1987, p. 298.⁷

No que se refere à indústria, esta perspectiva sublinha que a utilização de novas tecnologias provoca uma transformação da produção no sentido da sua intelectualização⁸, isto é, as fases mais intelectualizadas (concepção, preparação, estudo e gestão) aumentam (em termos de tempo, custo e pessoal), em detrimento das fases de transformação física.⁹ Os estudos realizados permitem indicar várias tendências de mudança das quais salientamos as seguintes:

- Supressão gradual das actividades de transformação física (operações primárias); aumento do peso das actividades de manipulação de informação na indústria, informatização das tarefas administrativas rotineiras.
- Deslocamento do centro de qualificação para as funções qualificadas ou altamente qualificadas (concepção, preparação, programação, gestão, manutenção, etc.), o que, por conseguinte, leva a um aumento da procura de especialistas com elevada qualificação (engenheiros e técnicos) em matéria de informática, marketing, gestão, engenharia de produção, gestão financeira e formação.
- Exigência de um novo saber de carácter essencialmente intelectual, dotado de uma nova lógica e de uma nova linguagem, bem como de um conhecimento técnico mais geral, que não se limita a uma profissão (conhecimento "abstracto" relativo a símbolos, códigos que permite realizar operações abstractas e tridimensionais).
- Relevância das competências sociais necessárias à interdependência de tarefas e funções, nomeadamente: polivalência, sentido de responsabilidade, capacidade para trabalhar em equipa e capacidade de comunicação.
- Aumento da responsabilidade resultante da necessidade de resolver situações imprevistas, de lidar com erros e falhas inerentes a sistemas de grande complexidade¹⁰.

De acordo com esta perspectiva, assiste-se a uma crescente automatização não apenas de operações de transformação física, mas também dos processos de tomada de decisão e de controlo, nomeadamente quando os processos cognitivos são susceptíveis de serem

⁷ ADLER, Paul S.: Automation et qualifications: nouvelle orientations. *Sociologie du Travail*, Paris, Vol. 29, n° 3, 1987. pp. 289-303.

⁸ cf. VELTZ: 1986.

⁹ Os custos directos tendem a decrescer, por exemplo, no caso de CIM não representam mais do que 10-25 % do custo de produção.

¹⁰ Para indicar a importância deste aspecto, fala-se da passagem de uma "civilização de escassez" para uma "civilização de avaria".

formalizáveis em postos sob a forma de algoritmos. Ao mesmo tempo, a intervenção humana confronta-se cada vez mais com sistemas técnicos complexos, cada vez mais integrados e vulneráveis a falhas e erros, cujo controlo eficaz exige, entre outros factores, a combinação de informações heterogéneas de origem muito variada; trabalho em tempo real sob forma interactiva; acção sobre uma grande diversidade de variáveis abstractas; e resoluções em situações imprevistas, sujeitas, por vezes, a constrangimentos contraditórios.

Com a difusão das tecnologias de informação e de comunicação nos diversos sectores de actividade há uma tendência para a redução das funções pouco qualificadas e, ao mesmo tempo, para novos conteúdos de trabalho que requerem uma formação geral mais elevada e um conjunto de novas competências.

Por exemplo, na indústria, exigem-se novas competências técnicas e sociais ¹¹ aos diversos níveis de qualificação, que caracterizamos sucintamente:

Para os **quadros superiores de gestão**, os conhecimentos especializados são insuficientes; exige-se visão sistémica e gestão estratégica, novos métodos e técnicas de gestão, conhecimentos em relações humanas, capacidade de partilhar informação, ouvir, consultar, negociar e motivar.

No que se refere aos **quadros superiores técnicos**, ligados às novas tecnologias, não é suficiente o conhecimento em *hardware* e/ou *software*; é também necessário conhecimento em *orgware* e capacidade de cooperação com especialistas ligados ao sistema social.

Para um bom desempenho das novas funções de **gestão intermédia** (incluindo planificação, coordenação, formação e menos controlo directo) exigem-se conhecimentos técnicos mais amplos, assim como capacidade de animação, formação, comunicação e cooperação. Estas novas qualidades pressupõem uma formação técnica mais elevada e alguma formação em organização, gestão e relações humanas.

Ao nível dos **operadores**, as competências exigidas são: polivalência, compreensão mais abstracta e global do ambiente do trabalho, iniciativa, responsabilidade, capacidade de identificar e resolver problemas, comunicação e trabalho em equipa. Surge um novo perfil de operador que se caracteriza por uma compreensão global dos processos e, por conseguinte, pela posse de conhecimentos técnicos diversificados (relacionados com os produtos, electromecânica, automatismos e electrónica) que permitam o exercício de funções que abrangem o controlo de qualidade, a manutenção e a gestão da produção.

No sector bancário assiste-se progressivamente a uma redução do volume de tarefas administrativas executadas por trabalhadores pouco qualificados e, ao mesmo tempo, a um aumento da importância dos especialistas. Há uma tendência para a valorização de empregos comerciais (especialistas em marketing e em inovação de produtos, engenheiros financeiros), de empregos relacionados com a assistência comercial às

¹¹ Cf.: ADLER, P. S.: "Automation et qualification. Nouvelles orientation" *Sociologie du Travail*, N° 3/1987; D'IRIBARNE A: "Novas formações e qualificações nas fábricas novas". *Formação Profissional*, CEDEFOP, Berlim, 1987, N° 1; KERN, H.; SCHUMANN, M.: *El Fin de la Division del Trabajo?* Ministério de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1988; OCDE: *Nouvelle technologies, une stratégie socio-economique pour les années 90*. OCDE, Paris, 1988.

redes de agências (conselheiros financeiros e conselheiros privados). Além disso, há uma tendência para a transformação dos empregos comerciais das agências: o caixa tradicional é cada vez mais substituído pelo caixa-vendedor, pressupondo um novo conteúdo de trabalho e novas competências. Nos serviços administrativos, a informatização tende a suprimir numerosos empregos de execução.

Para poder prestar um serviço de melhor qualidade e mais personalizado, torna-se necessário o desenvolvimento de novas competências, consideravelmente diferentes das tradicionalmente exigidas, como indica o quadro seguinte elaborado por Bertrand e Noyelle (1988):

Quadro 2 – Mudança das competências

Competências Tradicionais	Novas Competências
<i>Competências comuns</i>	
1. Estabilidade da actividade numa organização rígida	Adaptabilidade a um ambiente incerto em mutação
2. Trabalho repetitivo, bem definido e concreto	Trabalho mais abstracto, automatizado, utilizando códigos e símbolos
3. Capacidade de receber e seguir ordens	Capacidade de tomar decisões e responsabilidades
4. Trabalho individual	Trabalho em grupo, interagindo com colegas / clientes
5. Horizonte temporal e geográfico limitado	Horizonte temporal e geográfico mais amplo

Competências específicas

Nível superior

1. Quadros generalistas, com funções de direcção e de gestão	<p>Especialistas de alto nível, trabalhando em equipa e capazes de criar comercializar novos produtos</p> <p>Enquadramento orientado para: animação, formação e relações externas</p>
--	---

Nível intermediário

1. Predominância das operações administrativas	Predominância das actividades comerciais e de relacionamento
2. Especialização	Polivalência
3. Conhecimento de processos específicos	Compreensão global do ambiente: empresa, produtos, mercados e necessidades dos clientes

Nível menos qualificado

Especialização na obtenção e tratamento de dados	Eliminação das tarefas simples e repetitivas
--	--

Fonte: BERTRAND e NOYELLE ,1988, p.42.¹²

Merecem ainda atenção as competências dos analistas simbólicos, já focados no ponto 2. De acordo com Robert Reich, na nova economia emergente não são os profissionais, mas sim os analistas simbólicos aqueles que mais contribuem para a produção do valor acrescentado. O profissional era alguém que dominava uma área particular de conhecimento através de uma formação credenciada, concedida pela associação profissional.

Os analistas simbólicos são **detentores de qualificações de identificação, resolução e intermediação de novos problemas**, assim como de capacidade para aprender continuamente e informalmente com os outros. Na nova economia repleta de novos problemas não identificados, para os quais não há soluções desconhecidas nem modos experimentados, a mestria de velhos domínios de conhecimento não é suficiente para garantir um bom rendimento.

Os analistas simbólicos podem ter acesso a corpos estabelecidos de conhecimento, através de um simples toque numa tecla de computador. Factos, códigos, formulas e regras são recursos de informação de fácil acesso, mas o que é mais valioso nesta nova economia, é a capacidade de utilizar eficaz e criativamente o conhecimento. A posse de uma credencial profissional não garante por si só tal capacidade.

A terceira perspectiva, por um lado, rejeita determinismos e parte da **possibilidade de escolha entre alternativas tecnológicas e organizacionais**; por outro, considera ser necessário analisar a transformação das qualificações não apenas no contexto de mudanças técnico-organizativas ao nível das empresas, mas **no contexto de transformações sócio-económicas mais amplas**. Segundo esta perspectiva, desqualificação e aumento das qualificações não são processos exclusivos; na verdade,

¹² BERTRAND,O.; NOYELLE,T. (1988) *Ressources humaines et stratégies des entreprises: changement technologique dans les banques et assurances*. Paris, OCDE/CERI.

estas tendências, apesar de contraditórias, podem coexistir no mesmo país, no mesmo sector e até na mesma empresa.

O trabalho no contexto de introdução de novas tecnologias pode ser organizado de formas diferentes. Por outras palavras, as soluções quanto à **definição de papéis funcionais e profissionais, os processos de aprendizagem, modalidades e canais de informação, níveis de autonomia dos trabalhadores não são pré-determinadas pela tecnologia, mas constituem objecto de opções.**

A introdução de novas tecnologias não produz, por si só, mudanças na organização do trabalho e nas qualificações, mas pode constituir uma oportunidade para que tal ocorra. Por exemplo, a qualificação dos operadores de máquinas CNC, de robots, ou de centros de maquinação não depende da tecnologia em si, mas do tipo de tarefas atribuídas de acordo com a opção estratégica. Podem haver, pelo menos, quatro soluções diferentes para atribuição de tarefas, inscrevendo-se em níveis de qualificação diferentes:

- ? operação (carregar, descarregar, accionar o programa);
- ? operação, ajustamento/montagem;
- ? operação, ajustamento/ montagem, controlo de qualidade, manutenção e reparações simples;
- ? operação, ajustamento/ montagem, controlo de qualidade, manutenção e reparações simples, participação nas tarefas relacionadas com a programação (ex: teste dos programas), o planeamento e o controlo da produção.

As primeiras duas soluções resultam de uma opção taylorista da organização do trabalho, enquanto as outras se inscrevem em novas formas de organização do trabalho: a opção 3 significa alargamento (horizontal) e a opção 4 significa enriquecimento (vertical) das tarefas. O futuro das tarefas ainda não automatizáveis no sector bancário depende também das escolhas organizacionais (reaproximação aos serviços comerciais, ou concentração, especialização).

2. Reestruturação produtiva: estratégias empresariais de recursos humanos e qualificações

Actualmente, a questão das qualificações é discutida no contexto da reestruturação produtiva.

É cada vez mais divulgada a ideia que o taylorismo pertence ao passado. Anunciam-se novos perfis profissionais com uma qualificação de nível mais elevado e de base mais alargada, permitindo uma maior flexibilidade e polivalência. Segundo visões optimistas - baseadas nas teorias sobre Gestão de Recursos Humanos - estamos a assistir a uma tendência no sentido da valorização dos recursos humanos (melhoria da qualificação, formação, motivação). Esta tendência é apresentada como inevitável, uma vez que os resultados das empresas dependem da sua capacidade de desenvolver recursos humanos

formados, motivados, capazes assumir a responsabilidade pelo aumento da produtividade, da qualidade e pela redução de custos.

No entanto, essa tendência está longe de ser generalizada. As empresas, num contexto fortemente competitivo e estimuladas pela garantia de lucro, podem proceder a processos de reestruturação diferentes e diversificados, não apenas em relação à utilização de novas tecnologias, mas também em relação a mudanças organizacionais, novas formas de organização do trabalho, modos de gestão de recursos humanos e relações laborais. As mudanças vêm ocorrendo, mas a sua direcção não aponta para uma única tendência. Na verdade, coexistem diferentes estratégias tecnológicas, organizacionais e de recursos humanos que se inscrevem em diferentes modelos de produção. Por conseguinte, as novas exigências de qualificação não afectam de modo uniforme os recursos humanos, mas sim de modo bastante diferenciado.

Não há, por conseguinte, uma única tendência de transformação nas qualificações exigidas, porque não há resposta uniforme por parte das empresas às novas condições de mercado. Já foram referidas as opções tecnológicas e organizacionais. No que se refere às estratégias de recursos humanos para manter e/ou melhorar a sua competitividade, as empresas podem escolher entre caminhos bem diferentes e não exclusivos.

Na estratégia de redução de custos de mão-obra, os empregadores tendem a optar por:

- ? reduzir o volume de mão-de-obra, substituindo trabalhadores com idades superiores a 50 anos por um reduzido número de jovens recentemente formados,
- ? externalizar funções recorrendo a trabalhadores por conta própria e à subcontratação de pequenas empresas,
- ? reduzir o número de empregos fixos e aumentar substancialmente as formas instáveis de emprego,
- ? procurar trabalhadores mais qualificados ao preço mais baixo possível,
- ? utilizar mão-de-obra pouco ou nada qualificada de regiões ou países onde os custos salariais são mais reduzidos,
- ? promover a polivalência horizontal com o objectivo de reduzir os tempos mortos e o número de pessoal, sem melhorar as qualificações e os salários,
- ? introduzir trabalho em grupo, visando a redução de custos de mão-de-obra (graças à polivalência), mantendo as relações hierárquicas e o conteúdo anterior do trabalho,
- ? prolongar a duração do tempo de trabalho.

Esta orientação caracteriza sobretudo as empresas que se encontram em sectores cuja competitividade tem assentado na utilização de mão-de-obra barata, mas que enfrentam uma situação económica difícil e lutam pela sobrevivência, ou ainda as empresas

subcontratadas que produzem produtos intermediários estandardizados para grandes empresas. Esta estratégia, entre outras, é também utilizada por empresas que deslocalizam as suas actividades na tentativa de encontrar recursos humanos qualificados e com salários relativamente mais baixos.

A procura da competitividade através da redução dos custos e a perspectiva a curto prazo tendem a ser o denominador comum das deslocalizações. É o potencial do lucro máximo que dita para onde devem as companhias deslocar as suas operações. De acordo com este objectivo, os valores e as necessidades ligadas ao bem-estar social tornam-se fontes de ineficiência e de fragilidade económica; milhares ou milhões de pessoas estão a ser postas de parte pelas empresas por serem consideradas redundantes ou porque o seu trabalho se torna mais barato se for feito por máquinas ou por trabalhadores noutras partes do mundo.

A estratégia “tecnocêntrica” - como já vimos - tem por base a ideia que os resultados da empresa dependem dos meios técnicos; estes, ao terem incorporados os saberes regularizados e formalizados nos seus programas informáticos, são cada vez mais substitutos das pessoas. Esta estratégia, como já vimos, aposta:

- ? na sofisticação das tecnologias que substituem a competência humana,
- ? na limitação máxima da iniciativa e do poder de decisão ao nível de execução,
- ? no aperfeiçoamento do controlo sobre máquinas, processos e pessoas, graças às possibilidades que as novas tecnologias oferecem através da integração da informação e da unificação do sistema de controlo.

Esta estratégia, tal como a anterior, implica a prevalência do velho paradigma em termos de padrões de trabalho, qualificação e formação, ou seja, a polarização de qualificações entre uma elite com elevado nível de formação e os pouco ou nada qualificados. Em virtude da aplicação dos princípios tayloristas no contexto de utilização de novas tecnologias, alguns autores falam da emergência do taylorismo informático. A sua ampla utilização pelas empresas leva ao aumento do desemprego e da desqualificação, e, por conseguinte, à degradação da vida social. Esta opção, conduz, assim, à desvalorização dos recursos humanos.

Além das consequências sociais negativas, esta estratégia não permite obter bons resultados económicos a longo prazo, uma vez que leva à criação de sistemas produtivos bastante inflexíveis, incapazes de fazer face a situações complexas e em permanente mutação. Esta inflexibilidade surge porque não há espaço para uma intervenção autónoma e rápida por parte de grupos e/ou indivíduos detentores de um saber produtivo não formalizável. Por esta mesma razão, a capacidade de evitar falhas, avarias e/ou acidentes é fraca.

“O simples facto de os assalariados se sentirem totalmente desresponsabilizados e infantilizados por um trabalho despojado de toda a significação e atracção intelectual, pode reflectir-se muito negativamente na sua produtividade; eles não porão nenhuma boa vontade na resolução dos problemas inevitáveis; aproveitar-se-ão do mínimo abrandamento do controlo; e evitarão comunicar o mais insignificante ensinamento da

sua experiência”¹³ Além disso, ao se pretender transferir todo o saber dos trabalhadores para os programas informáticos, deixa de haver condições para uma aprendizagem contínua. Este saber tende a tornar-se um saber imobilizado, incapaz de evoluir. O trabalhador ideal do taylorismo é uma espécie de robot que se limita a executar os procedimentos pré-estabelecidos, sem os dominar intelectualmente.

Desta forma, como poderá ele transmitir os ensinamentos da experiência e contribuir para a correcção e enriquecimento dos programas informáticos? Certamente, não poderá, dado que perde a capacidade de renovar os saberes, de desenvolver um processo de aprendizagem colectiva. Este efeito perverso da estratégia tecnocêntrica constitui uma poderosa força de bloqueio ao desenvolvimento de uma sociedade de conhecimento.

Não há dúvida que a utilização de tecnologias avançadas é fundamental para melhorar a competitividade, uma vez que permite aumentar simultaneamente a produtividade e a qualidade, ao mesmo tempo que possibilita a flexibilidade técnica. No entanto, o recurso às novas tecnologias por si só não elimina as deficiências organizacionais existentes, que estão na base da rigidez operativa e das inúmeras disfunções.

É por causa de deficiências organizacionais e da falta de pessoas motivadas e qualificadas que muitas empresas não conseguem rendibilizar o investimento em equipamentos caros (atrasos na sua exploração, subaproveitamento das suas capacidades, funcionamento com interrupções, avarias frequentes e estrangulamentos, aumento de *stocks*, cadências prolongadas, não cumprimento de prazos de entrega, etc.).

É precisamente neste aspecto que o modelo *lean production* constitui uma melhor resposta aos desafios da competitividade.

A estratégia inspirada no modelo de *lean production* tem por base a ideia que a competitividade das empresas depende não apenas do nível tecnológico, mas também das competências dos trabalhadores; estas são consideradas fundamentais para assegurar a continuidade e o fluxo sistemático do processo produtivo e a qualidade dos produtos, ou seja, para um funcionamento de acordo com os princípios de *just-in-time* e qualidade total.

Alguns dos aspectos desta estratégia são os seguintes:

- Redução máxima do número de pessoas de acordo com os princípios de *just-in-time* e zero defeitos;
- Concentração na actividade central e externalização das actividades secundárias;
- Incorporação do controlo de qualidade no processo produtivo, de acordo com os princípios de *qualidade total*, alargamento de tarefas;
- Envolvimento dos trabalhadores na procura constante de melhorias nos processos e produtos;
- Atribuição de responsabilidade ao nível de execução;

¹³ MESSIN, Philip: *Os saturnianos*, p. 80.

As empresas que seguem uma estratégia inserida na lógica da *lean production* têm apenas os trabalhadores necessários para se produzir de acordo com o nível mais baixo da procura. O prosseguimento desta estratégia pode levar a mudanças mais ou menos substanciais nas qualificações e nas competências, de acordo com a amplitude, o grau de autonomia e de polivalência exigida pelas tarefas. As mudanças introduzidas de acordo com esta orientação estratégica podem levar a um maior ou menor afastamento em relação à organização taylorista do trabalho - assente na separação rígida das diversas funções e categorias profissionais, na fragmentação das tarefas de execução, na limitação dos perfis profissionais a especializações estreitas, e na atribuição de um posto de trabalho a um indivíduo.

Enquanto no modelo fordista, o perfil predominante é o trabalhador semi-especializado com uma formação mínima e orientada para a aprendizagem de tarefas simples e rotineiras, no modelo *lean production* destaca-se o trabalhador qualificado e polivalente. Todavia, há uma grande diferença entre as empresas centrais e as empresas subcontratadas situadas nos níveis inferiores da hierarquia, assim como entre os trabalhadores do núcleo central e os dos segmentos periféricos dentro de cada empresa. Como já foi focado no texto anterior (pg. 13), são as empresas subordinadas que, no caso japonês, suportam os custos da adaptação às variações da procura.

Enquanto nas grandes empresas construtoras de automóvel se aplica o princípio do emprego para a vida, nas pequenas empresas subcontratadas, cuja força de trabalho é temporária e maioritariamente feminina, não há segurança de emprego, nem protecção social. O perfil do trabalhador qualificado e polivalente - considerado como inerente ao modelo japonês - está longe de ser o perfil dominante. No Japão, “apenas um terço dos assalariados beneficia do emprego para a vida e apenas um quarto é sindicalizado –são aqueles que trabalham nas grandes firmas. Os outros, os temporários ou ocupados pelas empresas subcontratadas, não têm emprego para a vida, nem formação qualificante, nem mesmo representação sindical. São eles que recebem os choques da conjuntura.”¹⁴

Como vimos, não há consenso acerca do modelo *lean production*. Para aqueles que o consideram como um novo modelo que rompe com os princípios tayloristas-fordistas, ele compreende uma nova perspectiva de qualificação. Porém, para aqueles que o consideram um taylorismo interiorizado, não se verificam mudanças significativas em relação ao modelo taylorista-fordista em termos de qualificação e competências dos trabalhadores.

Nesta óptica, a ruptura com o modelo tradicional apenas é possibilitada pela estratégia antropocêntrica, que visa a melhoria da competitividade das empresas e da qualidade de vida no trabalho, apostando na integração de tecnologias avançadas, recursos humanos qualificados e em organizações descentralizadas e participativas. Caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

¹⁴ HUBEN, Henry e INGHAM, Marc: “Par quel système remplacer le fordisme?” *Problèmes Économiques* n° 2458. P. 5.

- Melhoria da qualidade dos recursos humanos, mediante integração da formação no trabalho e estabilidade do emprego.
- Procura de soluções técnicas descentralizadoras e proporcionadoras de boas condições de trabalho.
- Promoção de práticas de trabalho flexíveis: descentralização e polivalência (integração vertical e horizontal de funções e tarefas), atribuição de responsabilidade e poder de decisão aos grupos de trabalho.
- Desmantelamento (ou enfraquecimento) de fronteiras hierárquicas e profissionais.
- Desenvolvimento de uma nova profissionalidade ao nível operacional, que compreende autonomia para realizar tarefas variadas e complexas, capacidade de resolução de problemas e de auto-organização.
- Integração da empresa pela formação, comunicação-cooperação, acessibilidade das informações, participação nas decisões e auto-controlo.

De acordo com a articulação e/ou integração das diversas funções, surgem grupos de trabalho auto-organizados e novos perfis profissionais que integram várias especializações (polivalência). Os novos perfis profissionais baseiam-se num novo padrão de divisão do trabalho que é caracterizado pela extensão vertical e horizontal das tarefas. O perfil dominante é o trabalhador qualificado polivalente, com qualificação múltipla ou híbrida, resultante de uma formação alargada (formal e informal) sobre várias actividades, extravasando as fronteiras profissionais.

Este tipo de organização do trabalho insere-se em empresas de pequena dimensão, ou em empresas de maior dimensão que se encontram descentralizadas em pequenas unidades auto-geridas e ligadas por uma filosofia de empresa e por objectivos comuns. As relações informais e directas ganham importância. O trabalho qualificante e a formação constituem uma preocupação central, donde resulta a expressão “organização qualificante” e “empresa que aprende”. As pessoas e a empresa como um todo dedicam-se à aprendizagem e ao auto-desenvolvimento.

A estratégia antropocêntrica implica a utilização de todos (ou quase todos) os novos princípios de organização do trabalho, tais como:

- alargamento e rotação de tarefas,
- reagrupamento ou integração de tarefas e funções (preparação, execução e controlo), em vez de fragmentação;
- descentralização da tomada de decisões para o nível operacional,
- definição mais global e maleável de tarefas e funções, em vez da definição estrita e rígida;
- perfis profissionais híbridos ou mistos (polivalência), em vez de perfis profissionais especializados;

- trabalho em grupo em vez do trabalho individual requerido pela crescente interdependência tecnológica;
- aprendizagem contínua e ampliação de conhecimentos.

A estratégia inspirada no modelo lean production limita-se, frequentemente, a utilizar alguns desses princípios. Quando se pratica o alargamento horizontal e a rotação das tarefas, embora se verifique uma ruptura com alguns princípios (fragmentação de tarefas e hiper-especialização), permanece intacta grande parte dos princípios tayloristas - divisão rigorosa entre concepção/decisão e execução, separação entre execução e controlo, centralização das decisões e trabalho individual. Quando, por outro lado, se aplica a totalidade dos princípios acima descritos, estamos perante a equipa semi-autónoma, específica da opção antropocêntrica, que, através do aperfeiçoamento constante, permite a elevação geral das qualificações e, por conseguinte, maiores ganhos de qualificação.

A estratégia de redução dos custos de mão-de-obra e a modernização tecnocêntrica apostam sobretudo na flexibilização quantitativa dos recursos humanos (variação do número de trabalhadores em função da conjuntura) através do aumento de empregos periféricos (contrato a curto termo, trabalho a tempo parcial) e do recurso crescente à externalização de um conjunto de funções e tarefas (subcontratação de outras empresas e de trabalhadores por conta própria, contratos de trabalho a prazo, contratos por projecto, etc.).

Nos meios empresariais existe a forte convicção que a flexibilidade do emprego, ao permitir a variação do volume do emprego e dos salários, dos horários e do local de trabalho, é uma fonte importante de competitividade; por conseguinte, qualquer enquadramento institucional do factor do trabalho será, por natureza, contrário à flexibilidade.

Porém, este tipo de flexibilidade leva à desestabilização dos recursos humanos, o que pode constituir, sobretudo a médio e 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 pela falta de capacidade de reacção e de antecipação. Esta capacidade baseia-se fundamentalmente na memória colectiva e, por conseguinte, na relativa estabilidade de emprego, uma vez que pressupõe esquemas de acção e de comunicação experimentados que não podem ser construídos com a rotação permanente das pessoas. Quanto mais se aposta na flexibilização do emprego, mais difícil se torna desenvolver a flexibilidade organizacional ligada aos aspectos sociais e comportamentais.

Por sua vez, a estratégias de *lean production*, em parte, mas principalmente a estratégia antropocêntrica traduz uma aposta na flexibilização qualitativa, ou seja, no aumento da qualificação, da polivalência e da adaptabilidade, investindo no desenvolvimento de novas competências e em contratos de trabalho estáveis (organização qualificante). A flexibilidade – no contexto desta estratégia - é encarada não numa óptica tecnicista, quantitativa e a curto prazo, mas numa óptica organizacional e comportamental. Subentende-se que a capacidade de reacção e de antecipação se baseia na memória e na aprendizagem colectivas.

Uma organização será tanto mais flexível quanto mais disponha 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 sobretudo na mobilidade e reactividade dos comportamentos individuais e colectivos,¹⁵ aumentando a capacidade de lidar com as incertezas por parte dos indivíduos, grupos ou unidades e da organização da empresa em geral.

3. Relações interempresariais e qualificações

A focalização em actividades centrais e a externalização de uma parte cada vez maior de actividades consideradas secundárias implica não apenas uma divisão de actividades entre empresas, mas igualmente condições diferenciadas em termos de qualificação. Enquanto as actividades de maior valor acrescentado referentes à concepção e integração do serviço requerem recursos humanos altamente qualificados, as actividades de execução podem ser subcontratadas em regiões e/ou países pouco desenvolvidos.

Quando existe uma divisão desequilibrada do trabalho entre empresas, ela repercute-se igualmente numa distribuição desequilibrada das qualificações e das oportunidades de aprendizagem no trabalho; enquanto nas empresas centrais se concentram os trabalhadores mais qualificados e com possibilidade de desenvolver e renovar as suas competências, nas empresas subcontratadas predominam os trabalhadores pouco ou nada qualificados e com reduzida ou nenhuma possibilidade de aprendizagem no trabalho.

A focalização na actividade central leva à criação de um núcleo duro de trabalhadores detentores de novas competências (inclusive competências empresariais e de gestão), bem pagos, com emprego estável apostando na exploração e desenvolvimento das suas competências e na sua capacidade de auto-organização. Esta elite é gerida de acordo com os novos princípios orientados para a valorização dos recursos humanos, e a empresa representa um lugar de cidadania, de sociabilidade, de expressão e de subjectividade. Mas, por outro lado, a externalização das restantes actividades implica a difusão de formas de empregos periféricos e na sua maioria precários, e por conseguinte, resulta no crescimento de uma força de trabalho fluída, flexível que pode ser contratada, despedida, externalizada em função das necessidades de adaptação ao mercado.

Esta força de trabalho é gerida segundo a estratégia de redução de custos, estando sujeita ao desemprego e/ou emprego precário e, por conseguinte, à deterioração das suas condições de vida e de trabalho. Esta divisão desequilibrada do trabalho entre empresas resulta numa distribuição igualmente desequilibrada das qualificações: enquanto nas empresas centrais concentram-se os trabalhadores mais qualificados e detentores de novas competências, nas empresas subcontratadas para execução de trabalhos pelas empresas centrais predominam os trabalhadores pouco ou nada qualificados.

¹⁵ VELTZ, P.; ZARIFIAN, P.: “Modèle systémique et flexibilité” in: TERSSAC, G.; DUBOIS P.: *Les Nouvelles Rationalisations de la Production*, Cepadués-Éditions, Toulouse, 1992, pp. 43-62.

Em síntese, este contexto de fragmentação do processo produtivo e de divisão desigual do trabalho entre empresas favorece a evolução diferenciada das qualificações, contribuindo para a segmentação dos recursos humanos e, por conseguinte, para o aumento das desigualdades sociais.

4. Flexibilização e segmentação dos recursos humanos

Em resposta aos discursos que anunciam a chegada de uma nova era pós-taylorista, postulando a valorização dos recursos humanos, já chamámos a atenção para as estratégias diferenciadas que podem ser levadas a cabo pelas empresas, bem como para os efeitos estratificantes ao nível dos recursos humanos.¹⁶ Nota-se um fosso entre, por um lado, as prescrições a favor do investimento nos recursos humanos, das prioridades fortemente unitárias e da procura da competência e da coesão, e, por outro, as práticas das empresas orientadas para “segmentar, fraccionar e gerir separadamente”¹⁷.

A difusão de empregos atípicos e precários insere-se no movimento de diversificação das formas de emprego e da flexibilização do mercado de trabalho, e está ligada à procura da flexibilização quantitativa e à tentativa de redução de custos através do recurso a vínculos contratuais instáveis e da substituição de contratos de trabalho por contratos comerciais (subcontratação). Atkinson¹⁸, através do “modelo da empresa flexível”, analisa a diferenciação entre três grupos de trabalhadores: o núcleo estável dos trabalhadores-chave, os grupos periféricos e os trabalhadores externos à empresa. De acordo com estratégias diferenciadas, coexistem diferentes regimes de emprego dentro da mesma empresa, dando origem à segmentação dos recursos humanos.

No que se refere ao núcleo duro, o regime de emprego está estruturado de acordo com o “modelo de solidariedade social”, caracterizado pelos seguintes aspectos: cooperação entre parceiros sociais no esforço para aumentar a produtividade; repartição dos ganhos de produtividade, associando convenções colectivas e disposições sociais; criação de condições sociais e de condições de mercado encorajadoras da reciprocidade no trabalho - melhoria das condições de trabalho e dos níveis de remuneração, instauração de programas de formação, etc. Do ponto de vista económico, está subjacente a ideia que uma mão-de-obra segura, qualificada e motivada é adaptável às mudanças e permite grande flexibilidade funcional, constituindo por isso um factor de competitividade. A experiência profissional deste grupo está submetida à lógica do longo prazo e do comprometimento (empenhamento) mútuo. A formação, neste caso, tende a ser encarada como um investimento.

No que se refere aos grupos periféricos e externos, o regime de emprego está estruturado de acordo com o “modelo de adaptação ao mercado”, caracterizado pela libertação dos mecanismos de mercado (inclusive do trabalho) e que visa permitir o

¹⁶ KOVÁCS, Ilona e CASTILLO, Juan José: *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*, Oeiras, Ed. Celta, 1998. pp. 118-122.

¹⁷ Cf.: GAZIER, Bernard: *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Decouverte, 1993. p. 49.

¹⁸ ATKINSON, John: La flexibilité de l'emploi sur le marché internes et externes de travail, in : DAHRENDORF, R., KOHLER, E., PIOTET, F.: *Nouvelles formes de travail et activité*, Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, Dublin, 1987. pp. 3-48.

livre fluxo dos recursos económicos. Está subjacente a ideia que a flexibilidade do mercado de trabalho e, por conseguinte, a desregulação das disposições protectoras dos trabalhadores são uma condição indispensável da competitividade. O emprego instável dos grupos periféricos permite obter a flexibilidade numérica adequada às flutuações da procura. A formação, neste caso, tende a ser encarada como um custo a ser reduzido.

O quadro seguinte indica as principais diferenças entre os dois grupos:

Quadro 3 – Grupos de

ASPECTOS DO EMPREGO	TRABALHADORES-CHAVE	TRABALHADORES PERIFÉRICOS
Conteúdo do trabalho	tarefas complexas exigindo autonomia e responsabilidade	tarefas limitadas sem exigências de qualificação
Formação	socialização profissional; formação profissional orientada para a polivalência visando a flexibilidade funcional	formação mínima com vista a tarefas simples e facilmente executáveis
Remuneração	alta	baixa
Participação	múltiplas formas (representativa, grupos de interesse, directa)	fraca ou inexistente (eventualmente grupos de interesse)
Capacidade de negociação	forte	fraca
Segurança social	existe	não existe
Incidência em grupos sociais	qualificados, nível de escolaridade elevado, homens, plena fase da actividade profissional	pouco ou nada qualificados, baixo nível de escolaridade, mulheres, jovens, regiões com elevada taxa de desemprego, mercado de trabalho não regulamentado

Fonte: adaptado de ATKINSON

A empresa pós-taylorista idealizada é a empresa magra constituída por um núcleo estável e reduzido de gestores, de especialistas e de empregados qualificados polivalentes. A subcontratação de outras empresas e de trabalhadores independentes ou temporários assegura a flexibilidade requerida pela variação das necessidades do mercado instável¹⁹. Com a difusão de políticas de gestão de recursos humanos - inseridas na lógica deste modelo - as formas atípicas ou flexíveis de emprego aumentam cada vez mais.

No entanto, quando uma parte substancial do emprego é flexibilizada, a qualidade desses empregos fica ameaçada, principalmente num contexto de desregulação, de poder sindical enfraquecido e de intensa concorrência internacional, em que a redução de custos ganha particular importância. Nestas condições, parte substancial das formas

¹⁹ BRILMAN, Jean: *L'entreprise réinventée* Paris, Les Éd. Organization, 1995. p. 306.

atípicas do emprego tende a ser precária e caracteriza-se por trabalho pouco qualificado, mal remunerado, carecendo de protecção social, de possibilidades de aprendizagem e, por conseguinte, de progresso profissional.

Os efeitos negativos tendem a acentuar-se cada vez mais, se tomarmos em consideração as tendências de utilização dos recursos humanos no contexto de uma crescente competição no mercado mundializado. Esta competição favorece a utilização agressiva dos recursos humanos, que é aliás proposta nos métodos de gestão mais amplamente divulgados pelos “gurus” do *downsizing* e da reengenharia.

De acordo com Petrella, nos Estados Unidos e no Reino Unido, aquilo que se designa por emprego permanente situa-se em torno de 20% do emprego total de uma empresa; o restante é composto por emprego baseado em diferentes estatutos, cuja característica principal é reunir uma amálgama de recursos humanos em regime altamente instável, precário e vulnerável sob todos os pontos de vista ²⁰. Segundo várias previsões, na sociedade do início do séc. XXI, apenas um quarto da população terá o estatuto de trabalhador permanente, qualificado e bem pago; um outro quarto será constituído por trabalhadores periféricos, temporários ou empregados nas empresas subcontratadas, nos empregos pouco qualificados ou mal pagos e precários; e a segunda metade será composta por trabalhadores marginais fazendo trabalhos ocasionais ou sazonais ²¹.

5. Conclusão

As transformações técnico-organizativas não afectam de modo uniforme os sectores de actividade e as empresas no que se refere à evolução das qualificações; na verdade, podem até haver variações dentro da mesma empresa. Com a difusão simultânea das novas formas de organização do trabalho nas empresas inovadoras, e das formas instáveis (precárias) de emprego noutras, surgem **novas formas de diferenciação entre trabalhadores** ²².

Para evitar que as mudanças técnico-organizativas nos processos de reestruturação das empresas resultem num aumento do desemprego, na desqualificação e na crescente desigualdade entre regiões, países e empresas em termos de qualificações, é fundamental que haja **mecanismos de controlo social**, não limitados ao âmbito nacional, capazes de permitir que a lógica social prevaleça face à lógica do mercado. Daí a importância do diálogo e da negociação entre actores sociais aos diversos níveis, da participação representativa e da participação directa dos trabalhadores nas empresas.

²⁰ PETRELLA, R.; “As armadilhas da economia de mercado para a formação no futuro: para além do anúncio, a necessidade da denúncia” *Formação Profissional*, CEDEFOP, 3/1994. p.29.

²¹ BRILMAN, Jean: *L'entreprise réinventée* Paris, Les Éd. Organization, p. 26.

²² Tende a haver uma crescente divisão entre trabalhadores-chave, com elevada qualidade de vida no trabalho (segurança no emprego, trabalho interessante, salários altos, qualificação polivalente, envolvimento em acções de formação, participação, etc.) e trabalhadores periféricos, com baixo nível de qualidade de vida no trabalho (insegurança no emprego, salários baixos, tarefas pobres e rotineiras, ausência de perspectivas profissionais, etc.), e ainda trabalhadores clandestinos (sem segurança, sem representação e protecção social) com condições precárias de trabalho.

Quanto maior for a pressão sobre as empresas para a **redução dos custos** e quanto menor for o **diálogo, a negociação/concertação** entre os parceiros sociais; quanto mais fraca ou inexistente for a **articulação e cooperação** entre empresas e as diversas entidades envolvidas na formação, mais forte será a tendência para a manutenção, ou até agravamento, da situação deficiente que existe em termos de qualificações e formação.

As pressões de concorrência baseadas sobretudo nos preços, a existência de um mercado de trabalho não regulamentado, o baixo nível de educação/formação da mão-de-obra, as elevadas taxas de desemprego em certas regiões ou sectores, a resistência dos sindicatos à dissolução de delimitações estabelecidas de postos de trabalho e de classificações profissionais, a forte tradição de rigidez na organização do trabalho, etc. são outros tantos factores que favorecem a estratégia de redução de custos e a estratégia de **modernização tecnicista e desqualificante**, que aposta na **flexibilização quantitativa dos recursos humanos**.

A deslocação de operações de carácter rotineiro para regiões onde a mão-de-obra é mais barata indica uma evolução na divisão espacial do trabalho ligada à segmentação do processo produtivo, em que a melhoria das qualificações tende a localizar-se em regiões restritas, dotadas de infra-estruturas materiais e de informação-comunicação adequadas, enquanto nas regiões fornecedoras de mão-de-obra barata se reproduz a situação de trabalho não qualificante.

Pelo contrário, quanto maior for a pressão sobre as empresas para melhorar a **qualidade**, diversificar e inovar os seus produtos e serviços, quanto mais existir **diálogo, negociação/concertação** entre os parceiros sociais e quanto mais forte for a **articulação e cooperação** entre empresas e as diversas entidades envolvidas na formação, mais forte será a tendência para a melhoria qualitativa das qualificações e estruturas de formação.

As pressões de concorrência baseadas sobretudo na qualidade, a existência de um mercado de trabalho regulamentado, o alto nível de educação/formação da mão-de-obra, as baixas taxas de desemprego em certas regiões ou sectores, a abertura dos sindicatos à mudança de postos de trabalho e de classificações profissionais, a forte tradição de flexibilidade na organização do trabalho, etc., são outros tantos factores que favorecem a **estratégia de melhoria de qualidade** e a **estratégia de modernização qualificante**, que aposta na flexibilização qualitativa dos recursos humanos e em formas organizacionais descentralizadas e flexíveis com base numa orientação antropocêntrica.

Bibliografia

ADLER, P. S. : “Automatization et qualification. Nouvelles orientations”, *Sociologie du Travail*, Paris, N° 3 de 1987.

ATKINSON, John: “ La flexibilité de l’emploi sur le marché internes et externes de travail “, in Dahrendorf, R. *et al.*: *Nouvelles Formes de Travail et Activité*, Fondation Européenne pour l’ Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, Dublin, 1987.

BONAZZI, G.: Modelo japonês, toyotismo, produção ligeira, *Sociologia del Trabajo*, Madrid, n °18 /1993.

BRODNER, P: Technocentric-antropocentric Approaches: Towards skill-based Manufacturing, in: *New Technology and Manufacturing Management*, Warner, M.; Werner, W.; Brodner, P. (Ed.), John Wiley & Sons, 1990.

CASTELLS, Manuel : Mudança tecnológica, reestruturação económica e a nova divisão espacial do trabalho, *Sociedade e Território*, 1985. n° 3.

CASTILLO, Juan José: “La qualification del trabajo y los distritos industriales”, *Economia y Sociologia del Trabajo*, Madrid, n° 21-22/1994.

GROOTINGS, P.; JONES, B. e SCOTT, P.: “Domínio dos metais - Problemas de análise e classificação das ‘novas’ profissões técnicas da indústria metalúrgica”, *Formação Profissional*, CEDEFOP, Berlim, n° 3 de 1989.

GRUPO DE LISBOA: *Limites à competição*, Lisboa, Europa-América, 1994.

KERN, H. e SCHUMANN, M.: *El fin de la Division del Trabajo*, Ministério de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1988.

KOVÁCS, Ilona: "Introdução de novas tecnologias e gestão participativa", *Organizações e Trabalho*, N° 1. (Novembro), Lisboa, APSIOT, 1989.

KOVÁCS, Ilona: “Modernização tecnológica e inovação organizacional na indústria portuguesa: análise de casos” *Economia e Sociedade*, n° 2, Maio de 1990.

KOVÁCS, I. *et al.*: *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, DGI/CESO I&D, Lisboa, 1992.

KOVÁCS, I.; MONIZ, A. B.; CERDEIRA, C.: *Mudança tecnológica e organizacional do trabalho na indústria portuguesa*, PEDIP/DGI/CGTP/CESO I&D, Lisboa, 1992.

KOVÁCS, I.; MONIZ, A.B.; CERDEIRA, C.; ALBALATE, J.: *Tendências de evolução da indústria electrónica na Península Ibérica: tecnologia, gestão e qualificações*, CINEL, Venda Nova, 1993.

KOVÁCS, Ilona *et al.*: *Qualificações e mercado de trabalho*, Lisboa, IEFP, 1994.

- KOVÁCS, Ilona: "Participação no contexto de competitividade" *Organizações e Trabalho*, Nº 12, Outubro, APSIOT, Lisboa, 1994.
- KOVÁCS, Ilona: "Qualificação, Formação e Empregabilidade", *Sociedade e Trabalho*, Lisboa, MTS, nº 4, Março, 1999, pp: 8-17.
- LEHNER, F.: *Anthropocentric production systems: the European response to advanced manufacturing and globalization*, Brussels, 1992.
- OCDE: *Nouvelles orientations dans l'organisation du travail.*, OCDE, Paris, 1992.
- PETRELLA, Riccardo.; As armadilhas da economia de mercado para a formação no futuro: para além do anónimo, a necessidade da denúncia. *Formação Profissional*, CEDEFOP, 3/1994.
- PFEFFER, Jeffrey: A competitividade através dos recursos humanos, *Executive Digest*, Janeiro de 1995.
- PIORE, C. e SABEL, C.: *The second industrial divide: possibility for prosperity* Basic Books, Inc. Publishers, New York, 1984.
- SEGENBERGER, Werner: "Les relations professionnelles sous la pression de la concurrence et des restructuration", *Revue International du travail*, BIT, genebra, 1992, pp. 149-166.
- STAHL, T.; NYHAN, B.; D'ALOJA, P.: *A Organização Qualificante*, CCE, EUROTECHNET, 1993
- WARNER, P.; WOBBE, W. e BRÖDNER, P. (ed.): *New Technology and Manufacturing Management*, John Wiley & Sons, 1990.
- WATERS, Richard: "Return of the downsizers" in: *Financial Times*, 19/1997. P. 15.
- WELTZ, P. : "Informatisation des industries manufacturieres et intellectualisation de la production" *Sociologie du Travail*, nº 1, Paris, 1986.
- WOOD, Thomas: "Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido", in *Revista da Administração de Empresas*, São Paulo, Set.-Out./1992.
- WOMACK, J. P.; JONES, J.; ROOS, D: *The machine that changed the world*, Macmillan Publishing, 1990.