

NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AUTONOMIA NO TRABALHO

Ilona Kovács

Introdução

A designação “novas formas de organização do trabalho” (NFOT) foi muito utilizada na Europa, nos anos 70 do séc. XX. Tratou-se de uma perspectiva centrada no factor humano e inserida num movimento de humanização do trabalho e de democratização da empresa. Actualmente, a renovação organizacional está na ordem do dia, porque é entendida como um dos meios essenciais para a sobrevivência e melhoria da competitividade das empresas no contexto de concorrência intensificada da economia global. Não é por acaso que a Comissão Europeia lançou o debate sobre a renovação da organização do trabalho em 1997, sublinhando, a este propósito, um conjunto de características interligadas, tais como hierarquias mais planas, horizontalização das estruturas, conteúdos funcionais mais ricos e diversificados, trabalho em equipa, centralidade das competências, autonomia na realização do trabalho, confiança nas relações laborais e envolvimento e participação dos trabalhadores. Porém, hoje não se trata da realização de programas de mudança com base em valores de democratização e de humanização do mundo do trabalho, mas da prevalência de uma perspectiva centrada na eficiência que fundamenta uma nova vaga de racionalização a que podemos chamar “racionalização flexível”. A flexibilização referente às formas de organização das estruturas produtivas, às modalidades de organização, às relações de trabalho e às competências dos recursos humanos visa conferir às empresas capacidade de adaptação às mudanças. O termo novas formas de organização do trabalho, utilizado tanto nos discursos políticos como académicos, é ambíguo porque não distingue estas duas perspectivas.

Rejeitando a tese de mudanças unilaterais e uniformes e da generalização do trabalho inteligente implicando alto grau de autonomia, defende-se a ideia que o conteúdo do trabalho e o grau de autonomia no trabalho são muito diferenciados em função de diversos factores. Entre eles, o tipo de divisão de trabalho entre empresas no contexto de uma economia cada vez mais globalizada, as lógicas organizacionais seguidas pelas empresas e suas opções em termos de tipo de organização do trabalho, bem como as situações de trabalho concretas de acordo com os níveis de formação/qualificação exigidos e o grau de estabilidade do emprego. Os contextos sócio-históricos, institucionais, culturais e a natureza das relações laborais, entre outros, também constituem factores de diferenciação.¹

A autonomia no trabalho, em sentido restrito, refere-se à liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas. No entanto, optámos por utilizar um sentido mais lato, isto é, entendendo a autonomia no trabalho como um espaço de

1 Dadas as limitações de um texto deste tipo, apenas será abordado o primeiro grupo de factores.

decisão e intervenção nos processos de trabalho, abrangendo também a possibilidade de autocontrolo e auto-avaliação, e ainda, a participação na organização e no funcionamento da empresa, bem como a oportunidade de influenciar as decisões sobre mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral. Muito mais do que falar da tendência geral para o aumento da autonomia no trabalho, o objectivo deste artigo é defender a tese segundo a qual se verifica uma tendência para a crescente diferenciação das situações concretas de trabalho e, por conseguinte, para uma maior diversificação e desigualdade, no que se refere à autonomia no trabalho. As desigualdades referentes à autonomia no trabalho tendem a agravar-se com a expansão de formas flexíveis e, sobretudo, com as formas precárias de emprego, com a diversificação e a individualização das relações laborais.

Perspectivas contrastantes sobre a evolução dos sistemas produtivos

Não há consenso acerca da natureza e da direcção da transformação do modo de produzir os bens e serviços. Para uns estamos numa nova era, caracterizada pela passagem da produção em massa de produtos e serviços standardizados em quadros organizacionais rígidos para um novo sistema produtivo caracterizado pela diversidade, flexibilidade, inovação e cooperação. Uma abundante literatura amplamente divulgada pelos *mass media*, em revistas especializadas e livros *best-seller* anuncia a substituição do velho paradigma pelo novo paradigma e a chegada de uma nova era pós-taylorista/fordista. Num contexto de forte competição em mercados globais, as empresas têm de melhorar simultaneamente a produtividade e a qualidade dos seus produtos, reduzir os custos e, ao mesmo tempo, adaptar-se rapidamente ao mercado incerto e variado. Para poder responder a estas exigências, as empresas têm de renovar o seu modelo de produção. Este novo modelo implica a valorização dos recursos humanos, nomeadamente o aumento do nível de qualificações, novas competências, responsabilidade e iniciativa, trabalho em equipa, bem como o abandono do clima de confronto a favor do diálogo e do envolvimento dos trabalhadores.

O tecno-optimismo futurista postula uma marcha inevitável em direcção “à sociedade da informação/conhecimento”. Esta sociedade centra-se na produção de bens e serviços intensivos em alta tecnologia e em conhecimento/informação no seio de redes organizacionais caracterizadas pela flexibilidade, pelas relações de cooperação e pelas parcerias. Por outras palavras, as novas tecnologias levam à era pós-taylorista, pós-burocrática, isto é, à generalização do trabalho inteligente realizado em estruturas organizacionais mais planas e descentralizadas, nas quais o trabalho se torna imaterial, mais complexo, exigindo conhecimentos mais amplos e de nível mais elevado, autonomia, iniciativa, responsabilidade, criatividade, capacidade de aprendizagem contínua, autocontrolo, investimento subjectivo e a mobilização da inteligência.

Nesta óptica, pessoas e organizações têm de se adaptar às mudanças produzidas pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC) que são consideradas como as grandes forças que modelam as relações sociais, económicas e políticas,

dando origem a um novo tipo de sociedade, a sociedade da informação. Está subjacente a ideia que o caminho do futuro já está traçado pelas TIC, entendidas como forças actuantes e autónomas do contexto sociocultural. Não há actores sociais, mas apenas sujeitos passivos que têm de se ajustar aos inevitáveis processos de transformação. Ao mesmo tempo, a abertura dos mercados e a intensificação da concorrência são encaradas como mecanismos poderosos de progresso económico que “impele o desenvolvimento da competitividade geral das nossas economias, aumenta o bem-estar geral tornando mais eficaz a distribuição mundial de recursos” (Comissão Europeia, 1995: 24).

Numa perspectiva crítica e de cariz pessimista há, pelo contrário, uma tendência para o reforço dos princípios tayloristas e do controlo e, por conseguinte, para a redução da autonomia no trabalho, bem como para o aumento do desemprego e da desqualificação (Braverman, 1977; Noble, 1995). Recentemente, o autor que, provavelmente, mais popularizou esta perspectiva, é Jeremy Rifkin (1995). De acordo com este autor, as TIC, que penetram em todas as actividades, vão suprimir grande parte dos postos de trabalho. Na economia *high-tech* o único sector em expansão é o do conhecimento. Porém, este sector garante emprego apenas para uma elite cosmopolita (manipuladores de símbolos e controladores da tecnologia e das forças produtivas), mas é incapaz de criar emprego para os milhões cujo posto de trabalho vai ser eliminado nos três sectores tradicionais. A sociedade tende para a dualização: de um lado, encontra-se a elite qualificada detentora de competências-chave exigidas pelo trabalho *high-tech* com acesso ao emprego bem pago, estável e garantido e, do outro lado, situa-se a massa de trabalhadores sujeita ao trabalho incerto, mal pago e socialmente degradado.

Existe ainda uma terceira perspectiva não determinista com a qual me identifico. Segundo esta perspectiva não há uma única tendência, uma evolução pré-determinada, mas há opções entre várias alternativas (Castel, 1995; Castells, 1998; Grozelier, 1998; Beck, 2000; Kovács 2002). O futuro depende dos actores sociais, dos seus valores, dos seus interesses e do grau de democraticidade dos processos de mudança. Esta perspectiva implica pensar não em termos de ruptura (antes e depois), mas em termos de processos complexos, e ver realidades organizativas (eventualmente) paralelas/simultâneas, bem como a extensão de formas organizativas “em manchas de leopardo”, inclusive numa mesma empresa (Castillo, 1994a: 56-57). Ou seja, podem coexistir tendências contraditórias comportando vários modelos de produção num determinado país, sector, região e até dentro da mesma empresa (Kovács e Castillo, 1998). Os processos de mudança são complexos e ambíguos; podem implicar tanto a aplicação de princípios neotayloristas como pós-tayloristas de trabalho; tanto a melhoria das qualificações como a desqualificação; tanto o aumento como a redução da autonomia no trabalho. Na “era da informação” e da globalização, o trabalho autónomo altamente qualificado coexiste com o trabalho rotineiro e pouco qualificado e ambos podem ser transaccionados à escala mundial (Reich, 1993).

Não partilho a tese dos teóricos do fim da centralidade do trabalho (Gorz, 1997; Méda, 1995), segundo a qual o trabalho assalariado é um mero meio de subsistência e de consumo; é uma actividade heterónoma, alienada, sem significado,

sem interesse e submetida à racionalidade produtivista e burocrática. Nesta óptica, a autonomia dos indivíduos apenas é possível na esfera das actividades livres da pressão de obrigações e da submissão à racionalidade produtivista e ao poder decisório empresarial. A meu ver, o trabalho é ambíguo: constitui um acto compulsório, mas também de criação; é um meio de subsistência e de consumo, mas também é fonte de desenvolvimento, de satisfação e de identidade; pode ser submetido à racionalidade burocrática, ao poder autoritário, mas também pode constituir um espaço de autodeterminação, de intervenção e de auto-realização. Não estamos perante a generalização ou a falta de autonomia no trabalho, mas perante o aumento da diferenciação do trabalho e das condições de trabalho em geral, implicando tipos e graus de autonomia muito diferentes.

As novas formas de organização do trabalho: a ambiguidade do conceito

O *Livro Verde: Parceria para uma Nova Organização do Trabalho* (1997), divulgado pela Comissão Europeia, identifica as novas formas de organizar o trabalho com a “empresa flexível”. Deste modo, “embora não exista um único modelo para uma nova organização do trabalho, este conceito implica (...) estruturas mais inovadoras e flexíveis, assentes na excelência de competência e no primado da confiança, bem como na maior participação dos trabalhadores (Comissão Europeia, 1997: 1). Esta definição, utilizada frequentemente nos discursos políticos e académicos, mistura abordagens diferentes das NFOT: a perspectiva humanista de tradição europeia (sobretudo dos países nórdicos) e a perspectiva centrada na eficiência de inspiração japonesa e americana. Assim sendo, é importante fazer a distinção entre estas duas perspectivas.

A perspectiva centrada no factor humano pode ser encarada como a via alta (*high road*) da inovação da organização do trabalho, por visar não apenas altos níveis de produtividade e altos níveis de qualidade dos produtos e dos serviços, mas também altos salários, altos níveis de qualificação e alto nível de qualidade de vida no trabalho. Desta forma, a ênfase está na perspectiva holista, na divisão das tarefas, na importância dos conhecimentos e capacidades especificamente humanos, na utilização da tecnologia como meio para melhorar as qualificações e as competências e na autonomia das equipas de trabalho e dos indivíduos. Estudos de caso sobre experiências na Comunidade Europeia indicam que é possível compatibilizar *performances* económicas competitivas² com a melhoria da qualidade de vida no trabalho e com a defesa do ambiente. Porém, a larga aceitação da ideia da difusão de novos princípios de racionalização (*lean production* e *business process reengineering*), fez recuar as experiências europeias inovadoras inspiradas na perspectiva centrada no factor humano (modelo sociotécnico, modelo antropocêntrico ou produção reflexiva).

A perspectiva centrada na eficiência pode ser encarada como a via baixa (*low road*) da inovação organizacional com vista à redução de custos e à adaptação a

2 Franz Lehner (1992) indica os seguintes resultados: redução do tempo de trabalho em curso 50%, redução de *stocks* 50%, redução de pessoal indirecto 36%, aumento de *performance per capita* 40%. Ainda vale a pena consultar Brandt (s.d.).

curto prazo. Consequentemente, a ênfase está na utilização da tecnologia para substituir trabalhadores, no emagrecimento da organização por via da externalização e deslocalização das funções que não fazem parte do *core business* (*outsourcing*) e nos métodos de *just-in-time*. A descentralização e a maior responsabilização dos trabalhadores por um conjunto de tarefas e funções têm como objectivo o aumento da flexibilidade e a redução de custos. Muitos autores utilizam o conceito de *high performance work organizations*, que devido aos resultados em termos financeiros e de produtividade é considerado como *best practice management* cuja difusão permite a melhoria da competitividade das empresas. Alguns estudos mais recentes sublinham os efeitos negativos existentes neste sistema de trabalho, ou seja, os ganhos em termos de autonomia são largamente ultrapassados pela intensificação do trabalho, insegurança e *stress* (Ramsay, Scholarios e Harley, 2000).

A perspectiva centrada no factor humano está enraizada na experiência europeia, mais concretamente na tradição dos países nórdicos. De facto, já nos anos 50, foi proposto um modelo alternativo ao modelo taylorista-fordista e foram realizadas intervenções nas empresas numa nova perspectiva que veio a ser designada como a “abordagem sociotécnica” elaborada por investigadores (sociólogos, antropólogos e psicólogos) do *Tavistock Institut of Human Relations* de Londres. Nos anos 70, podemos falar de um movimento de humanização do trabalho e de democratização da empresa, principalmente nos países nórdicos e na Alemanha (Thorsrud, 1975; Emery e Thorsrud, 1976; Herbst, 1976). Esta abordagem ganhou uma crescente aceitação também nos EUA e tornou-se conhecida como a abordagem “Qualidade de Vida no Trabalho”. Caracterizam-na o empenhamento na promoção das competências e da participação na organização (*high-involvement organization*) (Lawler, 1982). Em finais da década de 1980, no âmbito do programa FAST e no seguimento dos princípios sociotécnicos, foi proposta a difusão dos princípios do modelo antropocêntrico como o melhor meio para aumentar a competitividade da indústria europeia (Kidd, 1992; Lehner, 1992). Os objectivos económicos e sociais estavam estreitamente ligados: melhorar os resultados económicos e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade de vida no trabalho (Kovács e Castillo, 1998). A autonomia no trabalho, nesta perspectiva, inscreve-se no individualismo-emancipação ao mesmo tempo que proporciona maior liberdade e capacidade de acção aos trabalhadores.

A perspectiva da inovação organizacional centrada na eficiência, actualmente predominante, está enraizada nas experiências japonesa e americana. A década de 1990 foi marcada pela ressurgência da racionalização (Abrahamson, 1997). Gurus de gestão e consultores exaltam os benefícios da mudança através da aplicação de novos métodos e técnicas de organização, tais como: *just-in-time*, *outsourcing*, *downsizing*, *business process reengineering*, qualidade total, *empowerment*, como panaceias para os múltiplos problemas que as empresas têm de resolver.³ A reengenharia promete alcançar saltos gigantes e drásticos nos resultados da organização,

3 A reengenharia dos processos (*business process reengineering*), que pode ser considerada como a alternativa americana ao modelo japonês, conheceu uma rápida difusão, principalmente depois da divulgação do livro *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, publicado por Hammer e Champy em 1993.

propondo para esse fim um conjunto de inovações radicais que arrasam as estruturas e os procedimentos existentes nas organizações e criam formas completamente novas de realizar o trabalho. Ainda que as teses em torno da reengenharia reivindicuem uma perspectiva inovadora, os seus críticos afirmam que se trata de retomar os princípios sociotécnicos antigos (trabalho de grupo centrado nos processos, introdução de *feedbacks* no processo de trabalho, etc.), mas colocando-os numa nova embalagem (Mumford, 1994).

Após a publicação e ampla divulgação do relatório do MIT (Womack, Jones e Roos, 1990) sobre o futuro do sector automóvel, o modelo de origem japonesa (*toyotismo*) ficou conhecido como *lean production* (produção magra). Trata-se de um modelo orientado para eliminar qualquer desperdício e tudo o que não produza valor acrescentado aproveitando, para isso, a experiência e os conhecimentos acumulados pelos trabalhadores.

Enquanto que na década de 1970 a difusão de novas formas de organização do trabalho ocorreu num ambiente de reformas sociais, actualmente ela está ligada a objectivos económicos e tende a instrumentalizar-se ao serviço da competitividade das empresas. Hoje, tal como já foi referido, no contexto da intensificação da competição global, não se trata da realização de programas de mudança com base em valores de democratização e de humanização do mundo do trabalho, mas de uma nova vaga de racionalização a que podemos chamar “racionalização flexível”. Enquanto que “a crise económica dos anos 70 incitava experiências com novas formas de organização do trabalho, a crise económica do início da década de 1990 parece ter levado à paragem destas experiências” (Thordelli, Dhondt e Milsome, 2002: 26). As experiências inovadoras baseadas na perspectiva humanista relativas aos sistemas antropocêntricos⁴ ficaram ofuscadas pela grande difusão das ideias e das práticas da racionalização flexível.

A grande difusão das ideias e práticas da racionalização flexível prende-se também com poderosos mecanismos e canais de divulgação.⁵ O discurso de racionalização flexível, muito em voga, não conquista apenas adeptos; está-se sobretudo perante uma verdadeira indústria de consultoria que lucra com uma série de actividades, como sejam: a organização de seminários, a edição e divulgação de livros e a intervenção nas empresas com vista à sua reorganização e optimização. O programa BPR (*business process reengineering*) não se confina apenas à divulgação maciça de um discurso através de canais diversificados (empresas fornecedoras de equipamento, consultores, associações profissionais, escolas de gestão, publicações, etc.); tem-se revelado também um grande negócio, estimado em 51 biliões de dólares em 1995 (Nevell e Galliers, 1999). Como chama a atenção Sennett, a ruptura das organizações provocada pela reengenharia tornou-se lucrativa por permitir retornos a curto prazo para os accionistas.⁶ Note-se ainda que as “práticas de sucesso” (*excellent companies*) amplamente divulgadas são imitadas por milhares de empresas que procuram

4 Sobre essas experiências vale a pena consultar Brandt (s.d.).

5 Para a divulgação das ideias da perspectiva humanista não existem canais semelhantes.

6 Apesar dos fracassos reconhecidos pelos próprios consultores, uma empresa que foi submetida a este processo é considerada como inovadora. (Cf. Hammer, 1996; Clemons, 1995).

sobreviver e/ou vencer na batalha travada pela competitividade. Os numerosos cursos de licenciatura e de mestrado, as empresas de consultoria, os *media*, os livros *best seller* dos gurus, os seminários, a grande variedade de revistas são outros tantos meios que desempenham um papel muito importante na difusão dos princípios, dos métodos e das técnicas da racionalização flexível.

A racionalização flexível exalta a subjectividade e a autonomia do indivíduo. Porém, estamos perante um processo ambíguo. Este discurso apela a uma moral individualista baseada na realização do indivíduo, na sua criatividade, no seu empenhamento e não no interesse colectivo ou em valores sociais. Individualização dos valores, exaltação da subjectividade e responsabilidade individual são os princípios para a mobilização dos recursos humanos ao serviço das empresas (Linhart, 2002). As práticas de gestão recorrem cada vez mais à responsabilização individual no trabalho, à individualização das remunerações, das carreiras, da formação, da informação/comunicação e da avaliação das potencialidades pessoais. Estas práticas são apresentadas pelos seus defensores como manifestações do desenvolvimento das situações e das relações de trabalho no sentido da sua personalização. Porém, segundo os seus críticos, elas inscrevem-se numa estratégia de racionalização da gestão que pretende, por um lado, uma maior liberdade para os empregadores no que se refere à utilização do trabalho como fonte de competitividade e, por outro lado, impedir a mobilização colectiva dos trabalhadores que possa pôr em perigo a rentabilidade das empresas.⁷ Tende a prevalecer, por conseguinte, não o individualismo-emancipação proporcionador de maior liberdade, autonomia e capacidade de acção, mas um individualismo-fragilização que torna o indivíduo num ser isolado submetido à insegurança, à desfiliação e à fragilização do laço social (Fitoussi e Rosenvallon, 1997). A racionalização flexível engendra não a autonomia, mas um novo poder, novos controlos que são pouco visíveis, como escreve Richard Sennett:

Ao atacar a burocracia rígida e enfatizar o risco, afirma-se, a flexibilidade dá mais liberdade às pessoas para moldar a sua vida. De facto a nova ordem institui novos controlos, em vez de abolir pura e simplesmente as regras do passado — mas esses novos controlos também são difíceis de entender. O novo capitalismo é um regime de poder muitas vezes ilegível (Sennett, 2001: 8).

Resumindo, o reforço mútuo das pressões da concorrência intensificada em mercados globais e a actuação de agentes e canais de divulgação da inovação organizacional são alguns dos principais factores da prevalência da perspectiva centrada na performance económica e do recuo das práticas inspiradas na perspectiva centrada no factor humano, orientada para a conciliação da performance económica com a qualidade de vida no trabalho.

7 O objectivo neoliberal é transformar o contrato de trabalho baseado no estatuto de trabalhador (identidade colectiva) que lhe confere um conjunto de direitos em contratos de mercado e fazer com que a negociação colectiva dê lugar à negociação individual. Mas o protagonismo tende a pertencer ao empregador que define o espaço de negociação, justificando as mudanças como inevitáveis e impostas pela tecnologia e pelo mercado.

A autonomia selectiva no trabalho

Rejeitando a tese da generalização do trabalho inteligente e autónomo, defende-se um ponto de vista, segundo o qual o conteúdo e as condições de trabalho, inclusive a autonomia, são muito diferenciadas em função de diversos factores, tais como, o tipo de divisão de trabalho entre empresas, as lógicas subjacentes aos processos de renovação organizacional; bem como o tipo de empregos e as situações de trabalho concretas de acordo com o tipo de organização do trabalho. As desigualdades referentes ao conteúdo e às condições de trabalho e também à autonomia tendem a agravar-se ainda mais com a individualização das relações laborais.

A divisão desigual do trabalho entre empresas e a autonomia

Actualmente, a ênfase está nas redes e nas organizações virtuais como modelos por excelência da sociedade da informação. Este modelo, com as suas estruturas flexíveis e provisórias, é considerado como ideal para conseguir uma adequação às condições de instabilidade de uma economia globalizada e responder a uma procura incerta e variada. Na óptica do *Livro Verde*, a “empresa flexível” é entendida como uma nova estrutura organizativa, descentralizada, ligada em rede e que torna imperativas não apenas qualificações mais elevadas, mas também exige competências mais amplas e variadas (Comissão Europeia, 1997). Está muito divulgada a ideia segundo a qual estamos na nova era de um sistema produtivo descentralizado e organizado em redes. Estaríamos, assim, perante uma alteração profunda das relações de poder, uma vez que tanto dentro das empresas como entre elas, as relações se caracterizam pela cooperação, existindo uma partilha de informações e conhecimentos possibilitada pelas TIC. A “empresa flexível”, “empresa rede”⁸ ou “empresa virtual” seria uma rede de cooperação que permitiria agregar competências e recursos originários em diferentes empresas. As empresas em rede seriam mais democráticas pelo facto de entre elas reinarem as relações de cooperação: cada nó da rede vai juntando valor ao longo da cadeia produtiva. Porém, as redes podem ser de diversos tipos e tomar formas muito diversificadas, tais como: redes horizontais de pequenas empresas, redes horizontais de grandes empresas, redes de subcontratação em torno de grandes empresas, alianças estratégicas entre grandes empresas para certas actividades e redes resultantes da desagregação das grandes empresas e ainda redes globais. Os diferentes tipos de rede comportam diferentes tipos de relacionamento, que podem ir da cooperação baseada na parceria à dependência baseada na dominação.

A organização em rede pode constituir um espaço alargado para a inovação tecnológica e organizacional. Para que assim seja, é importante que funcione de acordo com a lógica da cooperação e autonomia ligadas a uma divisão equilibrada do trabalho entre as empresas que compõem a rede. No entanto, a divisão de actividades pode ser desigual no seio da rede e podem surgir relações assimétricas entre

8 A empresa virtual é uma rede temporária de empresas independentes, ligadas entre si por TIC com o objectivo de reduzir custos, partilhar mercados, etc.

os seus componentes. Por exemplo, as empresas centrais, sobretudo as transnacionais, podem concentrar apenas as actividades-chave (actividade I&D, concepção dos produtos, planeamento, *marketing* e comercialização) e organizá-las de acordo com os novos princípios de organização do trabalho. Contudo, tendem a externalizar e deslocalizar as actividades menos centrais para zonas com baixos salários. A procura constante de locais mais vantajosos para vender e produzir produtos e serviços na lógica da redução dos custos tende a levar frequentemente a uma fragmentação do processo produtivo e a uma divisão “taylorista” do trabalho entre empresas. As “empresas-cabeça” com poder de definição e de controlo sobre todo o processo produtivo (o que se passa na cadeia produtiva) concentram as áreas e funções-chave e o trabalho qualificado. Nestas empresas utilizam-se formas de organização do trabalho que exigem polivalência e implicam autonomia no trabalho. Por sua vez, nas “empresas-mão” dependentes das “empresas-cabeça”, sem poder de definição e controlo sobre o processo produtivo, predomina o trabalho de execução rotineiro e desqualificado, limitando-se o espaço do trabalho proporcionador de autonomia para um núcleo reduzido que se dedica às funções de direcção e controlo (Castillo, 1994b). Nestas empresas tendem a prevalecer os princípios tayloristas ou neo-tayloristas de organização do trabalho que não apelam à autonomia e à criatividade dos trabalhadores. Com a divisão de trabalho entre as empresas centrais (empresas-cabeça) e empresas subcontratadas (empresas-mão), transferem-se as más condições de trabalho e de emprego para as empresas onde se concentram os acidentes e os riscos laborais. Deste modo, o mesmo produto competitivo pode resultar de lógicas bem diferentes coexistentes na cadeia produtiva: por um lado, a “lógica da via alta” nas empresas centrais ou de marca, implicando altas qualificações, altos salários, organização do trabalho que estimula a participação e respeita a vida e o ambiente e, por outro lado, prevalecendo a “lógica da via baixa” em outras regiões onde se situam as empresas subcontratadas e sempre com o risco da deslocalização para outras regiões, com salários mais baixos, menos exigências por parte dos trabalhadores e maior liberdade empresarial. E sob esta ameaça permanente vai-se promovendo a via baixa de desenvolvimento económico e social, baseada no emprego precário e más condições de trabalho (Castillo, 2005).

A transformação da organização da produção no sentido da sua fragmentação, subcontratação crescente e deslocalização de actividades inscreve-se não na democratização das relações de poder, mas numa rede de relações desiguais e instáveis, num processo de “concentração sem centralização” (Harrison, 1994), num processo opaco de “concentração e controlo” (Appai, 1994), no qual é cada vez mais difícil saber onde se produz e o quê e como se produz. E descobri-lo não é fácil.⁹

9 Por exemplo, uma ONG, cujo nome é SETEM, comprou acções da Inditex, empresa da marca Zara, para poder averiguar, no âmbito da campanha “roupa limpa”, onde se produz a roupa. Esta campanha, desenvolvida desde 2001, visa controlar os processos de produção têxtil de diferentes empresas transnacionais (Adidas, Levis, El Corte Inglés, Nike, Mano, Inditex, Sara, Berschka, Disney, H&M, etc.) e denunciar a utilização de trabalho infantil e emprego precário (Castillo, 2005).

Orientações estratégicas organizacionais diferenciadas das empresas e o espaço diferenciado de autonomia no trabalho

As empresas, para poderem responder a uma procura incerta e variada, procuram flexibilizar a sua organização. Flexibilizar a organização tornou-se sinónimo de inovação organizacional. No entanto, a flexibilização da organização pode seguir lógicas diferentes. A diferença reside precisamente no grau de importância atribuída ao factor humano. A flexibilização organizacional associada à grande importância do factor humano pode ser chamada flexibilidade humanizada, isto é, a via alta da renovação organizacional (Oeij e Noortje, 2002). A flexibilização organizacional orientada para a eficiência associada à *lean production* e à reengenharia é a racionalização flexível, ou seja, a via baixa da renovação organizacional. Esta via, centrada na redução de custos, coloca a ênfase na flexibilidade quantitativa, no emagrecimento das empresas e na externalização de actividades (Brodner, 2004). A figura 1 indica as diferentes orientações da flexibilização organizacional, segundo a importância dada ao factor humano.

As diferentes orientações seguidas pelas empresas colocam necessidades e espaços de trabalho qualificado e níveis de autonomia diferentes.

O modelo taylorista/fordista implica um conteúdo pobre do trabalho e não apela à responsabilidade e à autonomia dos trabalhadores. No entanto, como numerosos estudos têm demonstrado, no contexto das tecnologias convencionais, os trabalhadores criaram as suas regulações produtivas autónomas, ou seja, independentes da hierarquia, das regras e dos procedimentos formalizados. É precisamente esta regulação autónoma que permite à empresa funcionar, superar as deficiências e encontrar soluções em situações imprevistas. Esta regulação é possível porque a qualificação tácita, o saber-fazer proveniente da experiência — que apesar das intenções de Taylor e seus seguidores não foi expropriado — permite um controlo informal sobre o sistema produtivo. A regulação das perturbações não previstas envolve autonomia clandestina e participação oculta, mas tolerada (Borzeix e Linhart, 1988; Terssac, 1992).

A aplicação dos princípios do modelo *lean production*, segundo os seus defensores, permite melhorar a competitividade através de uma racionalização contínua. A ênfase está na racionalização organizacional (trabalho em grupo, responsabilidade, entre outros aspectos) realizada ao nível da execução com vista a melhorar a *performance* económica. Para os críticos, este modelo não é mais do que um taylorismo interiorizado, implicando excesso de trabalho, eliminação de movimentos e tempos inúteis, standardização de processos e eliminação dos aspectos informais. Tratando-se de uma “racionalização autogerida”, poder-se-ia falar de uma “auto-exploração” (Kovács e Castillo, 1998). Entre as consequências negativas podem ser mencionadas, para além da sobrecarga de trabalho e horas extraordinárias, a marginalização dos trabalhadores menos capazes para *performances* elevadas e a degradação das condições de trabalho. Alguns estudos alertam para a degradação da qualidade de vida no trabalho como consequência da difusão dos princípios do modelo japonês pelas empresas americanas e europeias: “ritmos intensificados, horários prolongados, sindicato destruído e subalterno, clima de

+	Modelo de relações humanas.	Modelo sociotécnico Sistemas antropocêntricos ou a produção reflexiva (*).
Grau de importância do factor humano	Modelo taylorista/fordista.	Modelo <i>lean production</i> . Reengenharia.
-	-	+
	Grau de flexibilidade organizacional	

Figura 1 Orientações estratégicas organizacionais

(*) Cf. Freyssenet (1995)

subtis e sufocantes pressões para obter a ilimitada disponibilidade dos assalariados” (Bonazzi, 1993). Prevaecem as actividades fragmentadas (com rotação de tarefas) e as cadências rápidas, apesar da implementação do trabalho em grupo. O trabalho de grupo é encarado como um instrumento de racionalização e não como um meio de integração social e de humanização do trabalho. As experiências de melhoramentos contínuos (CIP — *continuous improvement process*) no Ocidente visam, sobretudo, a redução do tempo para a execução de tarefas e a economia de mão-de-obra, apelando-se à motivação e saber-fazer dos trabalhadores para obter economias. Por outras palavras, os trabalhadores convertem-se em partes activas no processo de racionalização.

Na mesma lógica, a reengenharia também apela à racionalização autogerida. A ênfase está na racionalização dos processos operacionais, através do agrupamento ao máximo de postos e tarefas, explorando as potencialidades das tecnologias de informação e comunicação com vista ao aumento da flexibilidade e à supressão de desperdícios. Ainda de acordo com os seus críticos, trata-se de uma perspectiva tecnocêntrica que se centra nas potencialidades das TIC, mas esquece as pessoas, prestando pouca atenção à sua formação, qualificação e desenvolvimento profissional. O agrupamento máximo de postos e tarefas, a compressão vertical dos processos, a descentralização das decisões e a autonomia exigida no trabalho, numa óptica de redução de custos (tornar as empresas delgadas e esbeltas), implicam não apenas despedimentos, mas também uma intensa pressão sobre os sobreviventes, que enfrentam um ambiente de insegurança, desconfiança, preocupação e angústia.

As formas de organização do trabalho de alta *performance*, associadas ao modelo *lean production* e à reengenharia, com grande difusão na década de 1990 nos EUA, são frequentemente apresentadas como boas práticas e com consequências positivas na motivação, empenhamento, identidade e satisfação (Adler, 1993; Cappelli e Rogovski, 1998). Clama-se a sua maior difusão e um papel mais activo do governo, como condições indispensáveis para obter elevados níveis de *performance* económica. No entanto, segundo os críticos, estas práticas têm efeitos negativos manifestos, sobretudo em altos níveis de *stress* e de intensidade de trabalho. Estudos realizados nos EUA e no Canadá indicam que nos grupos de trabalho tradicionais (com supervisor) eram mais elevados os níveis de satisfação, de auto-estima, de sentimento de pertença, de motivação e de identidade do que nas equipas

criadas no âmbito de programas de reengenharia. Nestas últimas, os elevados níveis de *stress*, a forte pressão dos objectivos dificilmente realizáveis e o controlo omnipresente dos membros da equipa uns sobre os outros reduziavam ou inviabilizavam os efeitos potencialmente positivos em termos de satisfação com o trabalho e a participação (Barker, 1993; Godard, 2001). A promessa de ganhos partilhados também não se verificou, uma vez que estas novas práticas não se traduziram em ganhos salariais para os trabalhadores (Osterman, 2000).

A flexibilização organizacional associada ao baixo grau de importância atribuída ao factor humano molda os processos de autonomia e os seus limites. A autonomia é outorgada na medida em que se insere numa ordem a ser obedecida, isto é, num conjunto de normas que estabelecem a melhor maneira de trabalhar concebida pelos agentes da concepção, aproveitando os conhecimentos e a criatividade de alguns trabalhadores. Estes, por sua vez, são incitados a dar sugestões e a contribuir individualmente com o seu saber específico para reduzir os custos e melhorar a qualidade. O procedimento improvisado bem sucedido do trabalhador numa situação imprevista torna-se norma, prescrevendo as iniciativas a serem tomadas em casos semelhantes, ou seja, o trabalhador menos inventivo deve integrar no seu trabalho a iniciativa tomada pelo trabalhador mais criativo (*benchmarking*). A definição de objectivos apertados e dificilmente realizáveis, o aumento de constrangimentos derivados da crescente codificação de procedimentos e tarefas, da standardização e codificação de conhecimentos e de comunicações levam a uma autonomia outorgada ou dependente. A autonomia real remete para a criação e para a improvisação, enquanto a autonomia outorgada remete para a prescrição: “os trabalhadores devem ser autónomos” de maneira a inserir o inesperado na regra. Esta deve conter o máximo de previsões e prescrições para que a acção seja uniformizada e garanta a qualidade do trabalho de todos (Rosenfield, 2002).

No *high performance work system*, a “autonomia clandestina” existente na organização taylorista torna-se legalizada, institucionalizada e compatível com as regras formais. Esta autonomia é indispensável para a gestão eficaz das perturbações e disfuncionamentos em sistemas produtivos complexos, para permitir a fluidez do processo produtivo e para obter os resultados esperados através da utilização do saber-fazer, da mobilização das competências dos executantes e da limitação da influência da hierarquia. Trata-se do reconhecimento e legalização dos recursos até então “clandestinos” (Terressac, 1992). A flexibilidade em vez de gerar liberdade das restrições, gera “novos controlos de cima para baixo e nova vigilância” (Sennett, 2001: 91).

A descentralização orientada para o factor humano, ou seja, a flexibilidade humanizada (sistemas sociotécnicos, sistemas antropocêntricos, produção reflexiva) implica o desenvolvimento de sistemas com arquitecturas específicas e concebidos de acordo com a valorização das competências humanas (como recurso crítico) e com novos princípios organizacionais, tais como: autonomia (individual e de equipa), criatividade, profissionalidade, descentralização, participação e cooperação. As tecnologias são adaptadas às necessidades da organização descentralizada e de uma gestão participada. As soluções técnicas, sobretudo as de *software*, são concebidas para:

- servirem de apoio às decisões no nível dos postos de trabalho;
- favorecerem o trabalho em equipas semiautónomas através de sistemas de planeamento e programação do trabalho concebidos para grupos de trabalho;
- facilitarem o diálogo e a interacção entre as unidades da empresa;
- desenvolverem um sistema de informação que apoie a estrutura organizacional descentralizada (Brodner, 1990; Lehner, 1992).

Uma das grandes diferenças entre o trabalho em grupo, no modelo escandinavo e no modelo *lean production*, reside precisamente na autonomia, apesar de em ambos os casos ser elevada a responsabilização para a resolução dos problemas. No modelo escandinavo, a flexibilidade organizacional associada ao alto grau de importância atribuída ao factor humano cria um amplo espaço para uma autonomia real ao nível do indivíduo e também ao nível da equipa de trabalho. A autonomia é ampla e está ligada a uma divisão de trabalho interna voluntária. No modelo *lean production*, a autonomia é outorgada e mais limitada; está associada à forte intensidade do trabalho e à pressão do tempo num ambiente onde a divisão do trabalho é prescrita, levando ao aumento do *stress* (Kovács e Castillo, 1998). Numa perspectiva crítica, estamos perante uma autonomia subordinada e controlada, ligada à auto-exploração e a auto-servidão (Appai, 1994).

Toda esta controvérsia acerca das implicações das NFOT indica que a questão central se prende com a orientação seguida pelos empregadores quanto à inovação organizacional e não com as novas formas concretas de organização do trabalho. O trabalho em equipa, por exemplo, tem implicações muito diferentes numa orientação centrada nas pessoas (os modelos sociotécnico e antropocêntrico) e numa orientação de *lean production* ou de reengenharia (Berggren, 1992; Shaiken, Lopez e Mankita, 1997; Kovács e Castillo, 1998). A difusão do trabalho em equipa, em si, não significa o aumento da autonomia no trabalho. O trabalho em equipa pode comportar níveis de autonomia individual e de grupo muito diferentes.

Situações de trabalho e de emprego e autonomia

O discurso dominante postula que “o trabalho será cada vez mais constituído por tarefas inteligentes que exigem espírito de iniciativa e adaptação” (Comissão Europeia, 1995: 23). No nosso entender, há uma forte tendência para a diferenciação do conteúdo e das condições de trabalho, e por conseguinte da autonomia, de acordo com as situações de trabalho concretas, com os níveis de formação/qualificação exigidos e o grau de estabilidade do emprego, como mostra a figura 2.

Os estudos realizados sobre a transformação do mercado de trabalho e emprego mostram a expansão de formas flexíveis ou instáveis e frequentemente precárias¹⁰ de emprego, ligadas à flexibilização quantitativa (situação 1). As estatísticas indicam

10 Precariedade significa a ausência de benefícios em termos de acumulação de experiência, de formação e de carreira profissional planeadas a longo prazo, e a ausência de condições para garantir as questões de segurança e de saúde.

+ Níveis de formação/ / qualificação	<i>Situação 3</i> Emprego independente, trabalho altamente qualificado: elevado grau de autonomia .	<i>Situação 4</i> Emprego estável, trabalho qualificante: razoável ou elevado grau de autonomia.
	<i>Situação 1</i> Emprego instável e trabalho desqualificante: reduzida ou nenhuma autonomia.	<i>Situação 2</i> Emprego relativamente estável, trabalho pouco qualificado: autonomia reduzida.
-	-	+ Grau de estabilidade do emprego

Figura 2 Possibilidades de autonomia no trabalho

Fonte: Kovács, 2002: 74.

que, em Portugal, as formas flexíveis de emprego, com particular incidência em certos grupos, tais como mulheres, jovens, trabalhadores com baixo nível de escolaridade e de qualificação, são muito difundidas (Kovács, 2005). As mais comuns são o trabalho com contrato de duração temporária e o auto-emprego.¹¹ O peso do trabalho com duração temporária no emprego em 2003 era 21,1% (a média europeia¹² era 12,8%); o auto-emprego representava 26,9% do total de empregos (a média europeia, 14,8%). O trabalho a tempo parcial tinha menos importância em Portugal (11,7%) do que na União Europeia (18,6%). O emprego flexível incide, principalmente, sobre grupos etários mais jovens e sobre categorias socioprofissionais de baixo estatuto e tende a abranger mais as mulheres do que os homens. Para renovar os seus recursos humanos, as empresas recorrem a reformas antecipadas e contratam, com vínculos precários, trabalhadores mais jovens e mais escolarizados. Embora a forma de emprego mais utilizada pelas empresas, ainda, seja o contrato permanente, nas novas contratações as empresas recorrem cada vez mais a formas que lhes permitem a flexibilização quantitativa, nomeadamente a contratação a termo certo, a subcontratação de PME e a contratação em regime de prestação de serviços, como é o caso do trabalhador independente. Entre as estratégias das empresas face aos recursos humanos a médio prazo predomina a flexibilização quantitativa, através da redução do número de pessoas, e o recurso mais frequente a formas flexíveis de emprego (Moniz e Kovács, 1997).

Esta tendência contrasta com a grande incidência das expectativas da maior parte dos trabalhadores portugueses sobre a estabilidade do emprego. De acordo com um inquérito recentemente realizado por investigadores do Instituto de Ciências Sociais (Cabral, Vala e Freire, 2000),¹³ no âmbito da *International Social Survey Program* (ISSP), em Portugal, tal como aliás nos outros países estudados,¹⁴ o aspecto de longe mais valorizado do emprego é a estabilidade: 76,7% dos

11 O auto-emprego é, frequentemente, um trabalho dependente (assalariado) disfarçado. Porém, não há dados estatísticos sobre a dimensão real do falso auto-emprego.

12 Trata-se dos 15 países antes do alargamento da UE para 25 e depois 27 membros.

13 Cabral e outros (2000).

14 Alemanha, Espanha, Hungria e Suécia.

inquiridos consideram este aspecto como muito importante, mais do que outros aspectos.¹⁵

O grau de satisfação com as diversas dimensões do trabalho e do emprego, entre elas a autonomia, varia bastante em função da situação de emprego. Segundo os resultados de um inquérito realizado no sector dos serviços (Kovács, 2005), os trabalhadores que se encontram numa situação de emprego estável estão mais satisfeitos com a autonomia no trabalho do que os trabalhadores em situação de emprego flexível (o grau de satisfação é 3,7 e 2,7, respectivamente, numa escala de 1 a 5). De modo semelhante, o grau de satisfação com a participação na tomada de decisões é mais alto entre os trabalhadores com emprego estável (3, 4) do que entre os trabalhadores com emprego flexível (2,5). É grande a distância que separa os trabalhadores efectivos dos trabalhadores com empregos instáveis. Estes acumulam uma série de desvantagens, tais como: trabalho menos interessante, baixo nível de autonomia, rendimento baixo e incerto, falta de investimentos (individuais ou por parte da empresa) na formação e falta de perspectivas profissionais, entre outras.

A externalização das funções e as práticas de flexibilização do emprego, presentes nos actuais processos de reorganização das empresas, significam responsabilizar cada vez mais os indivíduos pela gestão do seu trabalho, da sua carreira, da sua formação e, também, da sua saúde e segurança. Numa visão optimista, pressupõe-se que trabalhadores flexíveis com baixos níveis de qualificação têm as mesmas oportunidades para manter e melhorar a sua empregabilidade como os altamente qualificados flexíveis (situação 3) que procuram novas experiências, mais enriquecedoras em termos de autonomia e um trabalho com interesse. Porém, o que se verifica é a tendência para a reprodução de situações de emprego. Apenas uma pequena parte daqueles que se encontra em situação de emprego flexível consegue aceder a empregos mais estáveis e proporcionadores de maior autonomia no trabalho. No entanto, para a maior parte, persiste a mobilidade lateral entre empregos flexíveis semelhantes, inseguros e mal pagos, proporcionadores de baixo nível de autonomia no trabalho (Kovács, 2005).

A difusão das novas formas de organização do trabalho na UE

Não há consenso acerca da difusão das novas formas de organização do trabalho na UE. Os estudos existentes apresentam resultados diferentes e até contraditórios. Por exemplo, um estudo feito em finais dos anos 1990, conclui que apenas em 10% dos locais de trabalho europeus existem sistemas de trabalho de alta *performance* (*Business Decision Limited*, 1999). Outros estudos também alertam para a difusão lenta das NFOT (Sisson, 2000; Savage, 2001). De acordo com a retórica da Comissão Europeia, a difusão das NFOT é inevitável e a aplicação dos seus princípios é

15 No que se refere aos outros aspectos, a proporção dos inquiridos que os considerou muito importante é a seguinte: horário adequado: 16,7%; autonomia: 29,4%; remuneração elevada: 39,8%; oportunidades de promoção: 37,4%; conteúdo do trabalho: 49,2%; ajuda aos outros: 45,8%; utilidade social do trabalho: 48,45%.

universal. No entanto, a realidade é bem diferente. Na maior parte dos locais de trabalho faltam até as mais elementares práticas ligadas às NFOT (Sisson, 2000). A Confederação da Associação dos Empregadores Alemães (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDA), nos seus comentários ao *Livro Verde*, criticou “a concepção simplista” da nova organização, a qual assume o deslocamento geral do sistema taylorista da organização do trabalho (com uma forte divisão do trabalho) à organização flexível baseada no trabalho em equipa. Segundo a BDA, não há “um afastamento geral do taylorismo”. Pelo contrário, depois do período da difusão dos princípios da *lean production* no início dos anos 1990, o “pêndulo actualmente balança na direcção oposta”; muitas empresas estão a reintroduzir mais conceitos de trabalho tayloristas (EIROonline, 1999).

Hoje em dia, temos de falar não apenas em inovação organizacional, mas igualmente em retrocesso organizacional. De facto, assiste-se à renovação dos princípios tayloristas-fordistas (trabalho standardizado, repetitivo, divisão entre especialistas e executantes). O taylorismo informático é largamente praticado, sobretudo nos sectores de actividade onde os resultados das operações ligadas ao computador podem ser registados continuamente. Exemplificam esta situação alguns casos como o processamento de texto, as vendas por telefone ou o atendimento de clientes (*call centres*) (Bono, 2000; Buscatto, 2002; Kovács, 2005). O registo automático dos resultados permite uma vigilância completa do comportamento e da *performance* dos trabalhadores.

Mas, mesmo nos sectores e áreas de trabalho onde, até então, predominavam as preocupações com a implicação e o comprometimento dos empregados e com a sua identificação com os objectivos da empresa, pode ser observado um retrocesso. Até num país com fortes tradições de diálogo, negociação e co-gestão, como na Alemanha, as empresas seguem uma política de racionalização que não se inscreve nos princípios até há pouco tempo considerados como inovadores, tais como a auto-iniciativa, a participação, a responsabilidade, a melhoria das condições de trabalho e a negociação de objectivos. Um dos autores que mais popularizou a ideia do “fim da divisão do trabalho” (Kern e Schumann, 1988) ligada à inovação organizacional é Michael Schumann. Este autor constata que na indústria alemã são reintroduzidos os princípios tayloristas-fordistas e os objectivos anteriormente negociados dão lugar aos objectivos de *benchmarking*. O trabalho em grupo mantém-se, mas de maneira diferente: os elementos de auto-organização conservam-se, mas em doses homeopáticas. As práticas consideradas óptimas, mesmo surgidas em contextos socioculturais completamente diferentes dos da Alemanha (desde EUA ao México), com base nos indicadores custo-benefício, convertem-se no principal ponto de referência e servem como exemplos a seguir na organização do trabalho. Trata-se de uma orientação para ganhos de eficiência a curto prazo que entra em contradição com os princípios de inovação organizacional até então defendidos. Além disso, essa orientação pode levar à debilitação do aumento da produtividade e da capacidade de inovação a longo prazo (Schumann, 1999: 83-97).

No entanto, outros inquéritos indicam uma difusão bastante superior das NFOT e, por conseguinte, das práticas de trabalho que implicam autonomia. Por exemplo, o 3.º Inquérito Europeu sobre as condições de trabalho realizado em 2000,

na UE (15)¹⁶ (Merlier e Paoli, 2001). Um estudo baseado nos resultados deste inquérito (Lorenz, Lundwall e Valeyre, 2004) revelou que mais de um terço (39%) dos empregados trabalhavam numa organização que correspondia aos princípios do modelo sociotécnico ou “modelo discricionário de aprendizagem” (*discretionary learning model*):¹⁷ alto nível de autonomia em relação aos métodos de trabalho e à sequência das actividades, tarefas complexas e alto nível de aprendizagem. Este tipo de organização do trabalho encontra-se mais difundido no sector dos serviços, sobretudo, bancos e seguros, serviços às empresas, gás, electricidade e água, e é mais frequente entre gestores, engenheiros e técnicos.

28% dos inquiridos estavam ligados ao modelo *lean production* ou a práticas de trabalho de alta performance que implicam trabalho em equipa, rotação de tarefas, normas de qualidade, actividades de resolução de problemas, responsabilidade pelo controlo de qualidade, autonomia no trabalho mas, ao mesmo tempo, fortes constrangimentos em relação às normas quantitativas de produção, bem como uma prevalência das tarefas monótonas e repetitivas. Esta organização do trabalho é mais frequente na indústria, com particular relevo para a produção de equipamentos de transporte, electrónica e material eléctrico, madeira e papel, indústria gráfica e publicação.

14% dos inquiridos encontrava-se no tipo neotaylorista de organização do trabalho: baixo nível de autonomia no trabalho, inexistência de actividades de resolução de problemas, fortes constrangimentos no trabalho, predomínio das práticas de trabalho de alta *performance* (trabalho em equipa, rotação de tarefas e normas de qualidade). São, sobretudo, os operadores e trabalhadores pouco qualificados a trabalhar neste tipo de organização.

E, finalmente, 19% dos inquiridos pertencia a empresas com organização simples, caracterizada por alguma autonomia no trabalho e actividades de resolução de problemas, mas também com forte presença de tarefas monótonas. Esta organização do trabalho é mais frequente na indústria têxtil, vestuário e couro, no sector alimentar, madeira e produtos de papel e equipamentos de transporte. Este tipo de organização caracteriza os trabalhadores dos serviços e do comércio.

Há diferenças entre grupos de países no que se refere à difusão dos diferentes tipos de organização do trabalho. O *discretionary learning model* está mais difundido na Holanda, nos países nórdicos (Dinamarca, Suécia, Finlândia) e na Áustria, um pouco menos na Alemanha, Luxemburgo, Bélgica e França. O modelo *lean production* é mais difundido no Reino Unido, na Irlanda e em Espanha. O taylorismo está mais difundido nos países da Europa do Sul e na Irlanda. E finalmente, a organização simples é mais frequente nos países da Europa do Sul, particularmente em Itália e na Grécia.¹⁸ Esta diferenciação indica que as tradições e os contextos culturais e

16 Este inquérito abrangeu 21.703 pessoas, das quais 17.910 assalariados que trabalhavam em empresas com pelo menos 10 empregados. Foram excluídos deste inquérito os sectores de agricultura e pescas, a administração pública, educação, saúde e empregadas domésticas.

17 Este modelo não difere do modelo antropocêntrico.

18 No que se refere a Portugal, os resultados do inquérito são os seguintes: *lean production* 28,1%, *discretionary learning model* 26,8%, modelo neotaylorista 23,0% e organização simples 22,8%.

institucionais nacionais e a divisão internacional do trabalho condicionam o tipo de organização do trabalho e que dificilmente podem ser indicadas formas organizacionais prontas a serem copiadas pelas diferentes empresas situadas em diferentes sectores e países, como pressupõe a lógica da melhor via (*one best way*) ou das melhores práticas (*best practice*). A diferenciação sectorial, por categorias ocupacionais e ainda por género (Daubas-Letourneux e Thébaut-Mony, 2003) relativas à organização do trabalho mostra igualmente que, a nível europeu, estamos muito longe da generalização do trabalho complexo e inteligente que apela à autonomia e à criatividade.

Conclusão

A difusão de novas formas de organização do trabalho não é uma tendência geral inserida na era do pós-taylorismo engendrada pelas novas tecnologias de informação e comunicação, como postula a perspectiva do tecnodeterminismo optimista. O próprio termo novas formas de organização do trabalho é ambíguo e é utilizado com sentidos diferentes. Constitui, por isso, um bom exemplo o termo “empresa flexível” utilizado pela Comissão Europeia (conotado com a perspectiva orientada para a eficiência), mas tendo subjacente a perspectiva centrada no factor humano.

A distinção entre as duas perspectivas da inovação organizacional é particularmente importante. Esta distinção permite compreender as diferenças entre elementos da organização do trabalho aparentemente semelhantes. A descentralização, o trabalho em grupo ou a autonomia no trabalho podem ter conteúdos e significados diferentes segundo a lógica presente na organização do trabalho.

A natureza e o grau de autonomia e os seus limites são moldados por um conjunto de factores, tais como a divisão internacional do trabalho, as orientações estratégicas seguidas pelas empresas e suas opções em termos de organização do trabalho, bem como as situações concretas de trabalho.

As pressões da concorrência intensificada em mercados globais e a actuação de agentes e canais de divulgação da inovação organizacional levam à prevalência de práticas de trabalho enraizadas na perspectiva centrada na eficiência e ao recuo das experiências centradas no factor humano. A hegemonia e a liberalização dos mercados financeiros, a intensificação da circulação dos capitais financeiros graças às tecnologias de informação e comunicação multiplica os comportamentos especulativos. Nestas condições, os investimentos produtivos a longo prazo perdem a favor da rendibilidade dos capitais a curto prazo. Empresas com bons resultados podem ser fechadas, se o retorno do investimento for menor em relação outras empresas. Os esforços para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade desaparecem na especulação financeira, desencorajando os investimentos a longo prazo na empresa, nomeadamente em inovação organizacional centrada no factor humano. Nestas condições o trabalho deixa de ser um direito para se transformar num recurso destinado a assegurar níveis elevados de rendibilidade. Introduzem-se novas formas de organização de trabalho e atribui-se autonomia desde que permita aumentar os lucros a curto prazo. A autonomia instrumentaliza-se ao serviço da

melhoria da competitividade, considerado como o grande objectivo no discurso e nas práticas neoliberais.

A racionalização flexível subjacente aos processos de reestruturação e modernização empresarial centrada na eficiência implica a redução e a flexibilização do emprego, bem como a grande heterogeneidade das situações de trabalho e o aumento da força de trabalho flexível, fluida ou periférica. Enquanto para alguns segmentos de trabalhadores existe espaço para uma autonomia propícia ao desenvolvimento de potencialidades e de auto-realização; para outros, a autonomia é outorgada ou controlada e, para muitos outros confinados a quadros organizacionais tayloristas, a autonomia é clandestina ou muito reduzida. E, paradoxalmente, quando a falta de perspectivas, a falta de confiança no futuro, o aumento do sentimento de insegurança, a inquietação e a angústia são características que marcam cada vez mais o ambiente social contemporâneo, multiplicam-se os apelos cada vez mais exigentes à autonomia e à responsabilização individual.

Não há uma tendência clara, uma evolução unilateral como pretendem as perspectivas deterministas, seja para o reforço do controlo e da dependência, seja para o aumento da autonomia dos executantes. Estas tendências contraditórias até podem coexistir dentro da mesma empresa e na mesma unidade, combinando-se para garantir o aproveitamento do saber-fazer dos executantes e a mobilização das suas competências. A competência torna-se central em sistemas produtivos complexos em que não é possível a previsão exacta dos processos e a prescrição total das tarefas. Neste contexto produtivo sujeito a perturbações, exige-se que o trabalhador tenha iniciativa e faça escolhas com vista à solução de problemas imprevistos, o que não significa redução do controle dos objectivos e dos resultados, pelo contrário. A melhor maneira de realizar uma tarefa, objectivo do taylorismo, dá lugar ao melhor resultado em menor tempo, objectivo dos *high performance work systems*.

O actual contexto da competição intensificada é favorável ao protagonismo do discurso da racionalização flexível que conheceu uma difusão rápida em todo mundo, quer através de poderosos canais de divulgação, quer através dos grandes negócios de consultoria das empresas multinacionais. Este discurso exerce uma influência profunda sobre as práticas referentes às novas formas de organização do trabalho. É importante que os sociólogos do trabalho investiguem as situações reais de trabalho referentes aos mais diversos aspectos, tais como: o conteúdo, o ritmo e carga de trabalho, o tipo e o grau de autonomia e de participação nas decisões, as possibilidades de aprendizagem e as oportunidades de promoção no contexto das chamadas novas formas de organização do trabalho. Também é importante que formulem alternativas. Assim, a sociologia do trabalho pode tornar-se num instrumento de controlo social da vida económica. Isso exige autonomia dos sociólogos na definição dos problemas sociológicos e exige também a utilização de conceitos susceptíveis para pensar e reflectir sobre os problemas sociais relevantes (Castillo, 1994).

Referências bibliográficas

- Abrahamson, E. (1997), "The emergence and prevalence of employee management rhetorics: the effect of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992", *Academy of Management Journal*, Mississippi State, June, [em linha].
- Adler, Paul (1993), "Time and motions regained", *Harvard Business Review*, 71, Janeiro-Fevereiro, pp. 97-108.
- Appai, Beatrice (1994), "Concentration and atomization of productive systems: the paradox of controlled autonomy", *XIIIst World Congress of Sociology*, Bielfeld, ISA.
- Barker, James R. (1993), "Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams", *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 408-438.
- Beck, Ulrich (2000), *Brave New World of Work*, Cambridge, Polity Press.
- Berggren, Christian (1992), *The Volvo Experience, Alternatives to Lean Production in the Swedish Auto Industry*, Nova Iorque, ILR Press.
- Bonazzi, G (1993), "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera", *Sociologia del Trabajo*, 18.
- Bono, Andrea del (2000), "Call centres, el trabajo del futuro?", *Sociología del Trabajo*, 39, pp. 3-31.
- Borzeix, Anni, e Danièle Linhart (1988), "La participation: un clair-obscur", *Sociologie du Travail*, 1, pp. 37-53.
- Brandt, Dietrich (s. d.), *Advanced Experiences with APS. Concepts, Design, Strategies, Experiences: 30 European Case Studies*, vol. 2, FAST, FOP.
- Braverman, Harry (1977, 1974), *Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- Brodner, Peter (1990), "Technocentric-antropocentric approaches: towards skill-based manufacturing", em M. Werner Warner e P. W. Brodner (orgs.), *New Technology and Manufacturing Management*, Nova Iorque, John Wiley & Sons.
- Brodner, Peter (2004), "Innovation strategies: work, organization and competitiveness — experiences in EU Member States", comunicação apresentada na *International Conference and Workshop New Forms of Work Organization and Industrial Relations*, Roma, 1-3 de Abril.
- Buscatto, Mario (2002), "Les centres d'appel, usines modernes?", *Sociologie du Travail*, 44, pp. 99-117.
- Business Decision Limited* (1999), *New Forms of Work Organization and Productivity, EC Employment & Social Affairs*, Luxemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- Cabral, M. Villaverde, J. Vala, e J. Freire (2000), *Trabalho e Cidadania: Atitudes Sociais dos Portugueses*, Lisboa, ICS.
- Cappelli, Peter, e Nikolai Rogovski (1998), "Employee involvement and organizational citizenship: implications for labor law and lean production", *Industrial and Labor Relations Review*, 51 (4), pp. 633-653.
- Castel, Robert (1995), *Les Métamorphoses de la Question Sociale: Une Chronique du Salariat*, Paris, Fayard.
- Castells, Manuel (1998), *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura, la Sociedad Red*, vol. 1, Madrid, Alianza Ed.

- Castillo, Juan José (1994a), “¿De que postfordismo me hablas?”, *Sociologia del Trabajo*, 21, pp. 49-77.
- Castillo, Juan José (1994b), “La cualificación del trabajo y los distritos industriales”, *Economía y Sociología del Trabajo*, 21-22.
- Castillo, Juan José (1994c), *El Trabajo del Sociólogo*, Madrid, Editorial Complutense.
- Castillo, Juan José (1998), *A la Búsqueda del Trabajo Perdido*, Madrid, Editorial Tecnos.
- Castillo, Juan José (1999), *El Trabajo del Futuro*, Madrid, Editorial Complutense.
- Castillo, Juan José (2005), “Contra os estragos da subcontratação no trabalho: o trabalho decente”, em *Flexibilidade de Emprego: Riscos e Oportunidades*, Oeiras, Celta Editora
- Clemons, Eric K. (1995), “Using scenario analysis to manage the strategic risks of reengineering”, *Sloan Management Review*, 36 (4).
- Comissão Europeia (1995), *White Paper on Teaching and Learning: Towards the Learning Society*, Luxemburgo, Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Comissão Europeia (1997), *Livro Verde: Parceria para uma Nova Organização do Trabalho*, Luxemburgo, CCE, Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Daubas-Letourneux, Veronique, e Annie Thébaud-Mony (2003), *Work Organization and Health at Work in the European Union*, Luxemburgo, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Commission.
- EIROOnline (1999), URL: <http://www.eiro.eurofound.eu.int/1999/03/feature/de9903288f.html>
- Emery, E. F., e Einar Thorsrud (1976), *Democracy at Work*, Leiden, Martinus Nijhoff.
- Fitoussi, Jean-Paul, e Pierre Rosenvallon (1997), *Nova Era das Desigualdades*, Oeiras, Celta Editora.
- Freysenet, Michel (1995), “La ‘production reflexive’, une alternative à la ‘production de masse’ et à la ‘production au plus just’?”, *Sociologie du Travail*, 3, pp. 365-387.
- Godard, Hohn, (2001), “High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work”, *Industrial Relations Review*, 54 (4), pp. 776-805.
- Gorz, André (1997), *Misères du Présent: Richesses du Possible*, Paris, Édition Galilée.
- Grozelier, Anne-Marie (1998), *Pour en Finir avec la Fin du Travail*, Paris, Éditions de l’Atelier.
- Hammer, Michael (1996), *Beyond Reengineering*, Bosyn, Harvard Business Press.
- Harrison, Bennett (1994), *Lean and Mean*, Nova Iorque, Basic Books.
- Herbst, P. (1976), *Alternatives to Hierarchies*, Leiden, Martinus Nijhoff.
- Kern, H., e M. Schumann (1988), *El Fin de la Division del Trabajo?*, Madrid, Ministério de Trabajo y Seguridad Social.
- Kidd, Paul (1992), *Organization, People and Technology in European Manufacturing (final report)*, Bruxelas, CEC, FAST.
- Kovács, Ilona (2002), *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade de Informação*, Oeiras, Celta Editora.
- Kovács, Ilona (2005), “Emprego flexível em Portugal: Alguns resultados de um projecto de investigação”, em *Flexibilidade de Emprego: Riscos e Oportunidades*, Oeiras, Celta Editora.
- Kovács, Ilona, e Juan José Castillo (1998), *Novos Modelos de Produção*, Oeiras, Celta Editora.

- Lawler, III, Edward (1982), "Increasing worker involvement to enhance organizational effectiveness", em P. Goodman (org.), *Changes in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lehner, Franz (1992), *Anthropocentric Production Systems: The European Response to Advanced Manufacturing and Globalization*, Bruxelas, CEC, DGXII-Monitor/FAST.
- Linhart, Danièle (2002), "Los asalariados y la mundialización: El caso Francés", *Sociologia del Trabajo*, 45, pp. 53-68.
- Lorenz, Edward, Bengt-Aake Lundwall, e Antoine Valeyre (2004), "The diffusion of work new forms of work organization and worker outcomes: lessons from the European case", 2.ª *Globalics International Conference: Innovation Systems and Development: Emerging Opportunities and Challenges*, Beijing, China.
- Méda, Dominique (1995), *Le Travail, une Valeur en Voie de Disaprition*, Paris, Alto Aubier.
- Merlié, D., e P. Paoli (2001), *Third European Survey on Working Conditions (2000)*, Luxemburgo, Office for Oficial Publications of the European Community.
- Moniz, A. Brandão, e Ilona Kovács (1997), *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação*, Lisboa, IEFP.
- Mumford, E. (1994), "New treatments or old remedies: Is business process reengineering really socio-technical design", *Journal of Strategic Information Systems*, 3 (4), pp. 313-326.
- Nevell, Sue, e Robert Galliers (1999), "Business Process Reengenheering: Explaining why BPR has diffused widely despite concerns about its effectiveness", *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2.
- Noble, David F. (1995), *Progress Without People: New Technology, Unemployment, and the Message of Resistance*, Toronto, Between the Lines.
- Oeij, R. A. Peter, e M. Wiezer Noortje (2002), *New Work Organization, Working Conditions and Quality of Work: Towards the Flexible Firm?*, Luxemburgo, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Commission.
- Osterman, Paul (2000), "Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare", *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (2), pp. 179-196.
- Petrella, Riccardo (1994), "As armadilhas da economia de mercado para a formação no futuro: para além do anúncio, a necessidade da denúncia", *Formação Profissional*, 3.
- Ramsay, Harvie, Dora Scholarios, e Bill Harley (2000), "Employees and high-performance work systems, testing inside the black box", *British Journal of Industrial Relations*, 38 (4), pp. 501-531.
- Reich, Robert (1993), *O Trabalho das Nações*, Lisboa, Ed. Quetzal.
- Rifkin, Jeremy (1995), *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the New Post-Market Era*, Nova Iorque, Jeremy P. Tacher; P. Putnam's Sons.
- Rosenfield, Cinara (2002), "Autonomia outorgada e resistência: a relação do trabalhador industrial com seu trabalho", *SOCIUS Working Papers*, 6, Lisboa, ISEG/UTL. URL: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/wp/wp502.pdf>
- Savage, Pat (2001), *New Forms of Work Organization: The Benefits and Impact on Performance*. URL: http://europa.eu.int/comm/employment_social/labour_law/docs/wonewformsow_en.pdf

- Schumann, Michael (1999), "El desarrollo del trabajo industrial: nuevas contradicciones", em Juan José Castillo (org.), *El Trabajo del Futuro*, Madrid, Editorial Complutense.
- Sennett, Richard (2001), *A Corrosão do Carácter: As Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo*, Lisboa, Terramar.
- Shaiken, Harley, Steven Lopez, e Isaac Mankita (1997), "Two roates do team production: Saturn and Chrysler compared", *Industrial Relations*, 36, pp. 17-46.
- Sisson, Keith (2000), *Direct Participation and the Modernization of Work Organization*, Luxemburgo, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Commission.
- Terssac, Gilbert (1992), *Autonomie dans le Travail*, Paris, Presse Universitaires France.
- Thordelli, Peter, Steven Dhondt, e Sue Milsome (2002), *Partners at Work*, Report of Hi-Res Project (the High Road Concept as a Resource) funded by DG Research of the European Commission, under the Competitive and Sustainable Growth: Accompanying Measures Programme.
- Thorsrud, Einar (1975), "La democratization du travail et le processus de transformation de l'organisation", *Sociologie du Travail*, 3, pp. 238-265.
- Womack, J. P., D. T. Jones, e D. Roos (1990), *The Machine that Changed the World*, Nova Iorque, Rawson Associates, Macmillan Publishing Company.

Ilona Kovács. Instituto Superior de Economia e Gestão — Universidade Técnica de Lisboa. E-mail: ilona@iseg.utl.pt

Resumo/abstract/résumé/resumen

Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho

O artigo discute a ambiguidade do termo novas formas de organização do trabalho, chamando atenção para a necessidade de distinguir entre a perspectiva centrada no factor humano e a perspectiva centrada na eficiência. Essa distinção é fundamental para compreender as diferenças entre elementos de novas formas de organização do trabalho aparentemente semelhantes, como por exemplo o trabalho em equipa. O artigo questiona a tese muito divulgada sobre a generalização do trabalho inteligente, flexível e autónomo e defende um ponto de vista segundo o qual o conteúdo do trabalho e o grau de autonomia são muito diferentes em função de diversos factores, tais como o tipo de divisão de trabalho entre empresas, as lógicas organizacionais seguidas pelas empresas, bem como as situações concretas de trabalho.

Palavras-chave organização do trabalho, inovação organizacional, autonomia no trabalho.

New forms of work organisation and autonomy at work

The article discusses the ambiguity of the notion of new forms of work organisation, showing the necessity to distinguish between the human centred perspective and the efficiency centred perspective. This distinction is crucial to understand the differences between apparently similar elements of the new forms of work organisation, for example teamwork. The article questions the very diffused and influential thesis concerning the generalization of the intelligent, flexible and autonomous work. It is defended the point of view which considers that the work content and the degree of autonomy is different according to diverse factors, such as the type of division of labour between companies in the context of a global economy, the organisational logics followed by the companies, as well as the concrete work situations of workers.

Key-words work organisation, organisational innovation, autonomy at work.

Nouvelles formes d'organisation du travail et autonomie dans le travail

L'article aborde l'ambiguïté des nouvelles formes d'organisation du travail, en attirant l'attention sur la nécessité d'établir une distinction entre la perspective centrée sur le facteur humain et la perspective centrée sur la performance. Cette distinction est fondamentale pour comprendre les différences entre les éléments de nouvelles formes d'organisation du travail, apparemment semblables, comme le travail en équipe, par exemple. L'article questionne la thèse très répandue sur la généralisation du travail intelligent, flexible et autonome et défend un point de vue selon lequel le contenu du travail et le degré d'autonomie sont très différents en fonction de divers facteurs, tels que le type de division du travail entre entreprises, les logiques organisationnelles suivies par les entreprises, ainsi que les situations concrètes de travail.

Mots-clés organisation du travail, innovation organisationnelle, autonomie dans le travail.

Nuevas formas de organización del trabajo y autonomía en el trabajo

El artículo discute la ambigüedad del término nuevas formas de organización del trabajo, destacando la necesidad de distinguir entre la perspectiva centrada en el factor humano y la perspectiva centrada en la eficiencia. Esa distinción es fundamental para comprender las diferencias entre elementos de nuevas formas de organización del trabajo, aparentemente semejantes, como por ejemplo el trabajo en equipo. El artículo cuestiona la tesis muy divulgada sobre la generalización del trabajo inteligente, flexible y autónomo, y defiende un punto de vista, según el cual el contenido del trabajo y el grado de autonomía son muy diferentes en función de

diversos factores, tales como el tipo de división de trabajo entre empresas, las lógicas de las organizaciones seguidas por las empresas, así como las situaciones concretas de trabajo.

Palabras-clave organización del trabajo, innovación organizacional, autonomía en el trabajo.