

O IMPACTO DA FLEXIGURANÇA NO TRABALHO E SUA REPERCUSSÃO NO QUADRO EUROPEU DE COMPETITIVIDADE E PRODUTIVIDADE - UMA ANÁLISE HISTÓRICA DO PERÍODO DE REFERÊNCIA PARA A AGENDA DE LISBOA

Tiago Lima Quintanilha¹

Resumo

Por meio de uma análise histórica da interpretação das grandes diretivas europeias, quando do período de implementação da Agenda de Lisboa, tentamos enfatizar a problemática da produtividade dos trabalhadores europeus (com alusão clara à dimensão portuguesa), aplicando análises de teóricos da economia e gestão. Tentamos compreender os tipos de fenômenos que não só evidenciavam disparidades entre o tecido produtivo dos vários países europeus (com especial enfoque para a dicotomia entre estados nórdicos e países mediterrânicos), como também assinalavam uma relação muito próxima com algumas variáveis explicativas (motivação, proteção laboral) que pareciam ser explicadas por questões de regulação laboral, maior ou menor desproteccionismo, ganho ou perda de direitos no âmbito das reformas do código do trabalho e, inclusive, por questões de paradigma histórico e governativo, como a construção do *welfare state*, a evolução da agenda europeia e, em particular, o fenômeno da flexigurança.

Palavras-chave

Agenda de Lisboa, Emprego, Flexigurança.

Abstract

Using historical analysis of the interpretation of the great european directives during the implementation period of the Lisbon Agenda, we try to

¹ Doutorando em Ciências da Comunicação no ISCTE-IUL, Lisboa.

understand the problem related to the productivity of european workers (with clear reference to the Portuguese dimension). Applying theoretical analysis of economic and management scholars we attempt to understand the kind of phenomena that not only show disparities on the productive labour among the various european countries (with particular focus on the dichotomy between nordic states and mediterranean countries), but also explain a close relationship with some explanatory variables (motivation, labor protection) that seem to be explained by issues of labor regulation, the construction of the *welfare state*, the development of the european agenda and, in particular, the phenomenon of flexicurity.

Keywords

Lisbon Agenda. Employment. Flexicurity.

Introdução

Mais do que escrever sobre os vários períodos de crise/crescimento econômico e de emprego, e suas repercussões nas mais variadas zonas do globo, importa-me começar por perceber o que acontece em plena terceira revolução tecnológica, focando em particular o que tem sido legislado no plano europeu, em especial no fim da década que ditou o fim do *catching-up* (RODRIGUES, 2009) a outras zonas do globo, EUA em particular, e o início de um estado designado por euroesclerose.

Desde logo, um nome: Agenda de Lisboa. A Agenda de Lisboa foi, por certo, o início de uma espécie de contemporaneidade na forma de pensar e legislar na Europa, desde logo porque terá nascido sob o espectro das sociedades globalizantes, que é como quem diz das sociedades que hoje conhecemos. “Entre os elementos básicos que modelaram este período, vale a pena mencionar a globalização dos mercados” (SALAVISA, 2004, p. 146). A pergunta que se punha no final da década de 1990 era então: como é que a Europa poderá crescer e resistir a um mundo cada vez mais competitivo? A solução aqui passou e continua a passar por reforçar os índices de competitividade europeus, não pela questão da redução de salários ou pelo hipotecar do modelo social europeu.

Ora, naquele período, a Europa começava a perder terreno em relação aos EUA, mas tal não significava que os tivessem de imitar. Criar uma nova plataforma competitiva era fundamental para sustentar o modelo social europeu. Além disso, a inovação institucional em cada um dos estados-membros da União Europeia devia internalizar o nível de integração atingido pelo mercado interno e da moeda única. Isto implicava mudanças ao nível da coordenação europeia, em que os sistemas de governação europeus, nacional e local, pudessem interagir.

A ideia passou então por preparar a transição para uma economia e uma sociedade baseadas no conhecimento pela aplicação de melhores políticas no domínio da Sociedade da Informação e da I&D, competitividade e inovação, investir nas pessoas e combater a exclusão social, sustentar as sãs perspectivas econômicas e as favoráveis previsões de crescimento e emprego. As principais orientações compreendiam então as seguintes perspectivas: 1) criar uma política para a sociedade da informação centrada na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e com aplicações na educação, serviços públicos, empresas etc. 2) uma política de I&D na qual o actual programa comunitário e as políticas nacionais se combinassem num espaço europeu de investigação e na criação de uma patente comunitária. 3) uma política de empresa para o empreendedorismo e iniciativa empresarial. 4) reformas econômicas centradas no potencial de crescimento e inovação que dinamizassem os mercados de capitais. 5) políticas macroeconômicas que garantissem a estabilidade macroeconômica, estimulassem o crescimento, o emprego, e utilizassem a política orçamental e fiscal para conferir maior prioridade ao investimento na educação, formação, investigação e inovação. 6) a renovação do modelo social europeu tendo por linhas de força um maior investimento nas pessoas e combatendo a exclusão social. 7) introdução de novas prioridades para as políticas educativas nacionais (internet, educação, formação ao longo da vida, combatendo a iliteracia informática). 8) a intensificação das políticas ativas de emprego com três focos fundamentais: difundir a formação ao longo da vida, expandir o emprego nos serviços (serviços de apoio à família como fonte de criação de emprego), melhoria da qualidade de vida, igualdade de gênero, elevar a taxa de emprego na zona europeia de forma a manter o sistema de segurança social viável. 9) organização de processos de cooperação dos estados-membros. 10) combate à exclusão social. 11) valorização do diálogo social e organização de várias formas de parceria com a sociedade civil – estimular as boas práticas de governança e responsabilidade social das empresas. 12) promover boas práticas ambientais. 13) promover um método aberto de coordenação ao nível das políticas de concorrência, monetária e orçamental.

Em última análise, a tentativa de nova aproximação europeia às grandes economias competitivas pela aposta no conhecimento, inovação e informação, passou primeiro por interiorizar os aspectos mais negativos registrados para a União e que tinham que ver com um decréscimo dos índices de produtividade a partir dos anos 1980, cujas explicações podiam ser facilmente encontradas ao nível do menor capital físico e qualificações da população europeia ativa, no menor avanço tecnológico e na inovação insuficiente que era registrada, bem como o déficit no investimento das TICs.

**As novas exigências transversais ao emprego:
contextualização referente ao período de
implementação da agenda europeia**

Como já vimos, as palavras-chave para uma Agenda de Lisboa que se centrava na necessidade de adaptação europeia a uma sociedade globalizada e mais competitiva eram: inovação, conhecimento e informação, crescimento e emprego.

Mas em que ponto estávamos? Como situar as estratégias de Lisboa no quadro de regulação e legislação do final da década passada, que coincidiu com o início da crise do *subprime* e dos mercados financeiros? O que nos trazia a maior coordenação dos estados-membros definida para o Método Aberto descrito no ponto 13 das principais prioridades para a Agenda de Lisboa? Como situar o emprego e a sua centralidade no quadro das principais prioridades da altura?

Falemos do exemplo da flexigurança - que nos ocupará grande parte de um segundo ponto como passagem para o que atualmente se vive na esfera do trabalho. Como sabemos, este tipo de modelo nasceu ou foi tornado conceito no âmbito da natureza muito própria dos estados-providência do norte da Europa.

Se considerarmos que esses são os estados onde o modelo de providência é mais forte, vemos que a estratégia da flexigurança, em termos teóricos, poderá fazer algum sentido. No fundo, e considerando aquela ideia de que, nesses países, sempre se promoveu o *lifelong learning* e a mobilidade de funções, e onde uma carreira acomodada nunca terá sido vista como uma vantagem competitiva, podemos argumentar que, em caso de contrariedade, por assim dizer, ou em caso de despedimento ou desemprego, existe sempre uma segurança que se sobrepõe ao ponto mais negativo da flexibilidade e do fim simplex dos vínculos laborais. "O modelo nórdico poderá ser famoso pela sua generosidade e universalidade" (ESPING-ANDERSEN, 2000, p. 83).

Já em países do sul da Europa, e especificamente em Portugal, a flexibilização promovida por grandes empregadores e chumbada por sindicatos sobrepõe-se em larga medida a uma condição universalista de segurança em caso de déficits de empregabilidade. Em última análise, a ideia podia ser boa mas nunca aplicada ao contexto português, no qual as condições deficitárias e frágeis do estado social não poderão nunca vir a minimizar as piores consequências provocadas pelo despedimento simplex. O que se pretende aqui aferir é a ideia de que o método aberto de coordenação, como grande estandarte de uma nova Europa, mais unida e competitiva, não deveria nunca ter redundado numa espécie de quadro unilateral, em que as medidas eram para ser cumpridas por todos e com um mesmo e único fim. Porque, convenhamos, se a ideia de flexibilidade laboral podia ter resultados positivos nos países de forte aposta no modelo do *welfare state*, no qual a defesa é feita à imagem de uma ética protestante, em Portugal, por outro lado, as pessoas apenas agora começam a interiorizar a ideia de que a carreira ou o trabalho para a vida terminou, e que hoje, mais do que nunca, são necessárias iniciativas e medidas pró-ativas de enriquecimento de currículos e diversidade de funções e postos de trabalho.

Assim, frases como “a construção política da Europa é uma experiência única” ou “acelerar uma convergência real”, não levam em linha de conta fatores como a idiossincrasia de cada país. Por outras palavras, as boas práticas de governança para um país poderão não ser exatamente as mesmas para qualquer outro.

Estando a Europa incluída num contexto único, no qual a moeda única era, como continua a ser, o símbolo mais claro da recente estratégia da agenda europeia para o mundo, importa discutir as medidas com que contávamos para os anos seguintes à construção da agenda, num quadro de programas de convergência e metas a cumprir. Assim, falar da estabilização e bem-estar de cada estado-membro era falar daquilo a que se convencionou chamar de pacto de estabilidade e crescimento, em que os valores padrão para a prossecução desse modelo estavam centrados no limite do déficit a 3% do PIB e no limite da dívida pública a 60%. Mas no agudizar da crise, e tendo praticamente todos os estados-membros ultrapassado os limites definidos para o déficit e dívida públicos, e a Grécia surgindo como caso extremo, passou a fazer sentido falar dos programas de estabilidade e convergência, em que os limites impostos quando da criação de um mercado e moeda únicos passaram a ser encarados como uma espécie de quimera ou algo que levava o seu tempo para ser concretizado.

No fundo, falar de equilíbrio das contas nacionais já era falar em períodos que iam dos três aos quatro anos, com reduções anuais pouco significativas.

Se considerarmos que as palavras-chave assumidas para a estratégia de Lisboa se prendiam com a inovação, o crescimento e o emprego, então perceberemos que grande parte das metas assumidas corriam o risco de ser hipotecadas no médio e curto prazos. Isso por quê? Em primeiro lugar, porque é da teoria que se a riqueza e o PIB nacionais não crescem, então poucas condições haverá para a criação de emprego. No mesmo sentido, e mesmo que as condições fossem potenciadoras de valores do PIB superiores aos valores registados para a produtividade, teríamos que ter em conta as grandes incongruências conjunturais do PEC. Por quê? Porque falar em PEC era, sobretudo, falar na estabilidade dos preços do mercado e era falar na estabilidade e sobrevivência da moeda única.

Ou seja, mais do que propriamente promover condições para o crescimento do PIB e conseqüentemente o aumento das taxas de emprego, as metas estabelecidas para os diferentes PECs tinham por base a tentativa de prevenir a desvirtuação e garantir o valor e o peso da moeda única europeia. No fundo, e um pouco no sentido da agenda para a nova aproximação, ou de um novo *catching-up* europeu, não só às grandes economias americana e japonesa, mas agora também aos novos países emergentes, era como se a vertente externa associada ao valor do euro e à estabilização do mercado europeu competidor com os restantes se sobrepusesse à vertente mais interna de bem-estar social que foi sempre uma bandeira e um ponto de partida para a compreensão da União Europeia.

Importa perguntar, por isso, se focados e como que obcecados nos limi-

tes dos déficits e da dívida pública na estabilização dos mercados e no valor do euro, não acabamos por hipotecar o verdadeiro modelo social europeu que fazia da Europa um contexto único no panorama internacional e que colocou em tempos o cidadão à frente de todas as prioridades estratégicas, bem como o seu mais fundamental direito, o direito ao emprego, que parecia não estar já a ser inteiramente cumprido.

Dir-se-ia, então, que o problema de base se encontrava não só no fato de os objetivos traçados para a democratização das competências não estarem a resultar, como também serem os mesmos trabalhadores mais vulneráveis, aqueles que, conjuntamente mais afetados, deixavam transparecer a ideia de uma Europa que não estava a conseguir cumprir os objetivos propostos para a estratégia do emprego (*Report of the Employment Taskforce, 2003*) que tinham como ponto de chegada o emprego pleno; a qualidade e produtividade no trabalho; e a coesão social e um mercado de trabalho inclusivo.

Desta feita, talvez não estivéssemos no caminho certo, nomeadamente no que a condição e defesa do emprego dizia respeito. Como referia Wim Kok, (*Report of the Employment Taskforce, 2003*), “a União Europeia está em risco de falhar as suas pretensões de se tornar, em 2010, a mais forte economia baseada em conhecimento competitivo e dinâmico, capaz de promover o crescimento econômico com mais e melhores trabalhos e uma maior coesão social”.

O mesmo autor referia que, “para se promover o crescimento econômico, a União Europeia devia trazer mais pessoas para uma condição de empregabilidade. O desafio era atrair mais gente para o mercado de trabalho e assegurar uma integração mais sustentável e mais qualificada dos trabalhadores”. Mais ainda: “a Europa precisa investir mais no capital humano dos trabalhadores” (...) Todos os *stakeholders* devem mobilizar-se para tornar realidade o conceito de *lifelong learning*... e é verdade que aumentar *skills* e a qualidade dos trabalhos contribui para aumentar a eficiência e a produtividade da economia e ajuda a integrar de forma mais firme as pessoas no mercado de trabalho.”

A Flexigurança: legislação laboral, análise comparativa e o estatuto do trabalhador, por volta de 2008-2010

Um dos pontos-chave no que concerne ao emprego e sua legislação é tudo aquilo que é decidido em concertação social pelos parceiros sociais. Muitas vezes ligamos a televisão e somos confrontados com notícias e até conferências de imprensa em que sindicatos põem em xeque iniciativas de empregadores e patronato, com ameaças de saída às ruas caso as suas exigências não sejam cumpridas. Como refere Salavisa (2004), uma das doutrinas subjacentes às estratégias sindicais é a doutrina do salário mínimo vital, o que aponta, desde logo, para a maior proximidade entre sindicatos e cidadãos no ato de regulação social.

Por outro lado, sempre que sindicatos conseguem levar a bom porto algumas iniciativas que encontram expressão no autoproclamado monopólio de defesa do trabalhador, associações de empresários vêm a público dizer que se está a pôr em causa toda a política de competitividade para o país e que não se progride porque é necessária maior flexibilidade e que estamos a fugir dos parâmetros de gestão global.

A somar à sempre provável divergência entre sindicatos e empresários, temos muitas vezes um processo de arbitragem que é considerado inexistente, apático e pouco esclarecedor sempre que as propostas de governo não agradam a nenhuma das partes.

Ora, este processo de arbitragem é decisivo para perceber sempre em que posição se enquadra a atual legislação e se estamos perante um quadro que, não sendo apaziguador, aponta para um conjunto de decisões viradas para o trabalhador ou mais pró-empregador. A última tendência tem sido clara quando, por um lado, convocam-se greves e, por outro, aplaudem-se iniciativas como a maior flexibilização dos horários de trabalho e a tentativa de uma maior flexibilização também de algumas formas de despedimento.

Para além do mais, a história democrática do país e referente alternância entre governos PS e PSD, aliada à atual subida nas sondagens deste último partido, por alturas do PEC 4 deixava antever um caminho promissor para os mesmos atores que têm vindo aplaudir um conjunto maior de deliberações no quadro da legislação laboral e que veem o caminho da flexibilização no emprego e na legislação laboral ganhar terreno perante outras propostas alternativas.

Empresários aplaudem flexibilização laboral de Passos, com os sindicatos e a oposição a acusarem os social-democratas de estarem a flexibilizar os despedimentos. O patronato manifestou opinião diferente. Nuno Ribeiro da Silva, presidente da Endesa, diz que, “se existir esta flexibilização, a massa de pessoas empregada será bastante maior”. O gestor explica que muitas vezes as empresas precisam de trabalhadores, mas acabam por “não os contratar porque, depois, é impossível retirá-las da empresa”. E acrescenta: “Não vale a pena invocar nenhum papão porque há várias maneiras de balizar as coisas” (FELISMINO, 2010).

Perante as propostas do principal partido da oposição na altura, “os sindicatos rejeitam a proposta que o PSD quer levar ao Parlamento para flexibilizar as leis laborais, receando que aumente em Portugal o trabalho precário” (BALDAIA, 2007), referindo na altura Carvalho da Silva, que “a haver mudanças, elas só podem ser feitas no sentido de diminuir a precariedade já existente, dando mais direitos aos trabalhadores” (BALDAIA, 2007).

Serve, portanto, este parêntesis para mostrar a complexidade do fenómeno de concertação social (ou, neste caso, o fenómeno quase estrutural de desconcertação) e que grande parte das matérias produzidas sobre reformas do trabalho, condições laborais etcetera são grandes potenciadoras de conflito e de afastamento entre os vários intervenientes nos processos, lançando

muitas vezes enormes doses de desconfiança e incompreensão na opinião pública que, por sua vez, começa a desinteressar-se do que se passa nas esferas de decisão, o que é particularmente gravoso quando “é o próprio sistema que possui o caráter de constrangimento em relação à conduta individual” (PARSONS, 1991, p. 45).

Em todo o caso, mais do que comentar ou qualificar estes pontos de conflito entre as partes do processo decisório, importa falar de um termo que parece balizar grande parte das tomadas de opinião e de posição: flexigurança.

Como caracterizar, então, essa espécie de superconceito central em toda a atual forma de pensar e planear o emprego? Que principais mudanças daí advêm? Quais as diferenças entre as várias zonas europeias? Que vantagens e que desvantagens? A quem serve? Que ruptura com o passado? Quais as grandes mudanças no código do trabalho e a quem mais beneficiam? E, por último, e não menos importante para este artigo: que impacto tem na produtividade dos trabalhadores e da economia em geral?

Para começar, interessa referir que “nos anos 1980 e 1990, profundas mudanças tiveram lugar no mercado laboral e nas políticas de mercado laboral; mudanças que ameaçaram o próprio contrato social” (ESPING-ANDERSEN; REGINI, 2000, p. 12). “Nos anos 1990, na maioria dos países da OCDE, a insegurança laboral percebida tornou-se mais visível” (ORIGO; PAGANI, 2009, p. 2).

Surgem, assim, mudanças profundas e novos conceitos, dos quais se destaca a questão da flexibilidade laboral, conceito que, ainda assim, não reúne uma única definição, transversal a toda a literatura, tal como nos mostra a abordagem de Esping-Andersen e Regini no seu trabalho que reúne contribuições de vários autores: “*Why Deregulate Labour Markets?*”. Segundo os autores, “flexibilidade significa eliminar a rigidez. A flexibilidade tornou-se sinónimo de amenização de constrangimentos no mercado de trabalho: maior liberdade em contratar e despedir, mais *part-time* e trabalho temporário, mais *turnover*. A flexibilidade surge assim como o grande resultado da desregulação no mercado de trabalho” (ESPING-ANDERSEN; REGINI, 2000, p. 14).

Para outros autores (PIORE, 1986, p. 146-166), “flexibilidade é a possibilidade de usar máquinas e trabalhadores em diferentes combinações, por forma a garantir adaptação às condições de mercado em mudança (...) por sequência, a flexibilidade laboral é a forma de combinar diferentes componentes da relação de trabalho (políticas remuneratórias, *skills*, tempo de trabalho, segurança laboral etc.) de várias maneiras.

“Mais genericamente, flexibilidade é então vista como a capacidade que as empresas têm de se reorganizarem mais atempadamente em cenários de flutuação” (ESPING, REGINI, 2000, p. 15).

Para os órgãos estatutários da União Europeia, a flexibilidade consiste em permitir a cada um adaptar-se às transições entre as várias etapas da vida (do sistema de ensino para o mundo do trabalho, de um emprego para outro,

de uma situação de desemprego ou inatividade para o mercado de trabalho, deste para a reforma); organizar o trabalho em função das necessidades de produção e de competências; facilitar a conciliação entre vida profissional e vida privada².

Ou seja, cinco pontos-chave parecem sobressair e convergir das várias definições avançadas para flexibilidade, sendo que três são relativas a processos do âmbito das organizações: a liberalização do contrato de trabalho, a diminuição da rigidez contratual e a capacidade de coordenar e combinar recursos. As duas restantes encontram expressão num contexto mais macro, como a capacidade para reorganizar em ambientes de flutuação económica e a capacidade de adaptação a novas necessidades das empresas perante a economia competitiva e as condições de mercado. Parafraseando Câmara (1997), reconhecer a empresa como uma realidade social coexistente com a económica é o primeiro passo.

Em todo o caso, “tal flexibilidade pode estar relacionada com quatro áreas diferentes de emprego: entrada e saída de um emprego; atribuição de tarefas e mobilidade horizontal e vertical; o nível e estrutura de compensação; o tempo de trabalho (...) flexibilidade pode estar relacionada com a forma como o trabalho é contratado” (CAMARA, 2000, p. 15).

Ainda, a forma de olhar para a flexibilidade não se esgota num único formato, mas sim, e de acordo com os autores, em quatro formatos distintos. Em primeiro lugar, temos a flexibilidade numérica, descrita como algo que “diz respeito ao número de trabalhadores que entram numa condição de adaptação num cenário de flutuações” (...) Mais genericamente, diz respeito à estratégica de gestão em dispensar trabalhadores” (EIRR, 1985).

Em segundo lugar, a flexibilidade funcional, “que diz respeito à forma como as tarefas laborais são adaptadas em cenários de flutuação, (...) a capacidade de mudar um trabalhador de uma tarefa para outra ou de um departamento para outro, (...) formas de utilização de princípios de rotação laboral, *multi-skilling*, novo treino, mobilidade etc.” (ESPING; REGINI et al, 2000 *apud* KALLEBERG, 1990).

Em terceiro lugar, temos a flexibilidade salarial, que “diz respeito à forma como a gestão é capaz de alterar livremente tabelas salariais e sistemas salariais, em resposta às mudanças do mercado de trabalho ou cenários de maior competitividade. É adotar estruturas de pagamento e níveis de pagamento não necessariamente determinados por acordos coletivos ou por regulação estatutária” (ESPING; REGINI, 2000, p. 16).

Por último, surge a flexibilidade temporal, que “diz respeito à possibilidade de ajustar a quantidade de trabalho utilizada de acordo com alterações cíclicas ou sazonais necessárias, fazendo variar o número de horas de trabalho diário/semanal/anual em vez de se focar no número de trabalhadores e na sua condição contratual – alguns exemplos são os turnos, *layout*, *part-time* flexível, ou os acordos para trabalho semanal, ou anual. Essa forma de flexibilidade é

² Informação no site oficial da União Europeia

por vezes descrita como flexibilidade funcional, uma vez que ambos os casos implicam ajustes à performance laboral” (ADAM; CANZIANI, 1998, p. 64).

Em suma, as principais ideias que refulgem dessas contribuições apontam para uma flexibilidade numérica ou a adaptação do número de trabalhadores às exigências das empresas num dado momento; uma flexibilidade funcional ou a adaptação dos postos de trabalho e atividades laborais às exigências da envolvente; uma flexibilidade salarial ou a adaptação das estruturas e níveis de pagamento e remuneração; e, por último, uma flexibilidade temporal ou a adaptação da força de trabalho a condições sazonais e cíclicas potenciadoras ou não de negócio.

Em síntese, acionar caminhos mais voltados para a flexibilidade depende da visão e estratégias que cada organização pretende privilegiar num dado momento. “Cada tipo de flexibilidade laboral varia na sua importância para uma companhia, de acordo com os seus produtos e estratégias de mercado, ou seja, dependendo da forma que cada empresa escolhe para competir” (ESPING; REGINI, 2000, p. 17).

Em último caso, e citando Piore (apud RODRIGUES, 1987, p. 24), “existem dois fatores distintos de segmentação na proteção e segurança no emprego, ainda que eles tenham uma origem comum que é a incerteza e a variabilidade da atividade econômica próprias às sociedades industriais”.

E o que dizer da vertente segurança? Que melhor definição do que aquela que surge dos estatutos avançados pela União Europeia para o trabalhador? Para além da garantia de conservar um emprego, a segurança consiste em: dotar cada um das competências que lhe permitam evoluir na vida profissional e encontrar um novo emprego; prever subsídios de desemprego adaptados, a fim de facilitar os períodos de transição; multiplicar as possibilidades de formação para todos os trabalhadores, em especial quando são pouco qualificados e/ou mais velhos.

Ou seja, tal como o próprio termo sugere, segurança surge como a almofada a todo o resto que falha, ainda que, para isso, deva haver não só o comprometimento como também a capacidade das instituições em conseguir promover esse direito que é a previdência.

Resta, por isso, falar de flexigurança enquanto conceito uno. Segundo Rodrigues (2009, p. 55), “Flexigurança diz respeito às diferentes formas de combinar flexibilidade e segurança no mercado de trabalho e sua regulação, políticas ativas para o mercado de trabalho, *lifelong learning* e proteção social.” Para a mesma autora, essa proteção faz-se de acordo com um enormíssimo conjunto de medidas: em nível europeu, promovendo a mobilidade intraeuropeia, parcerias para a inovação e emprego, medidas de legislação para os mais novos, criando *guidelines* para o emprego em nível europeu, legislando contra a discriminação e a favor da equidade de remunerações e licenças de parentalidade, legislando para um sistema previdente, seguro, modernizador, promovendo o diálogo interinstitucional macroeconômico, legislando sobre os tempos de trabalho, criando fundos de apoio social e objetivos comuns de

proteção social etc.

Em nível nacional, e mediante o reforço das medidas avançadas em conselho europeu, era dito por alturas da implementação da Agenda de Lisboa que as medidas deviam passar pelo desenho de planos de educação, criação de estágios durante a transição do período de educação para a entrada no mercado de trabalho, incentivos financeiros ao recrutamento dos mais jovens, serviços de ajuda a crianças e dependentes, reforçar serviços de emprego, adaptar contribuições e benefícios sociais, promover melhores práticas de trabalho nas organizações e entre os recursos humanos, promover a rotação dos postos de trabalho, apoiar o desenvolvimento regional, apoiar a procura ativa de trabalho, uniformizar o acesso ao *lifelong learning* etc.

Já Origo; Pagani (2010, p. 2) dizem-nos que “a principal ideia de flexigurança é transitar de uma condição de segurança no trabalho existente (o mesmo trabalho durante a vida) para uma condição de segurança laboral, ou seja, ter possibilidades de emprego durante a vida pela combinação de um sistema generoso de benefícios de desemprego. Para Rogowski (2008, 67), “a Dinamarca é frequentemente apelidada como o mais bem-sucedido exemplo de um país que aponta à flexigurança por meio de uma abordagem por um mercado de trabalho integrado e em transição, (...) um modelo que surge como um híbrido entre uma abordagem liberal e uma abordagem de social-democracia.”

Mas em que ponto estamos? Estamos perante um conceito ambivalente, de dual importância nos termos que lhe dão origem, ou o equilíbrio entre segurança e flexibilidade far-se-á sentir no contexto atual de regulação do trabalho?

Para começar, importa referir que “a nova geração de acordos revela uma intenção liberalizadora correspondendo, no limite, ao que se designou de corporativismo competitivo, isto é, a aceitação de estratégias de redução de custos e de reformas estruturais modeladas pelo objetivo de aumentar a competitividade” (SALAVISA, 2004, p. 147). Para além disso, “se pusermos a ideologia de parte, rapidamente reconhecemos que nenhum acadêmico sério ou mesmo político acredita genuinamente que mercados de trabalho flexíveis resolvam alguma coisa.” (ESPING; REGINI, 2000, p. 2). Ora, isto só pode significar uma coisa: o modelo de flexigurança está a falhar nos seus objetivos ou, pelo menos, em grande parte dos estados-membros. Vejamos, então, as grandes diferenças que ocorrem do ponto de vista do mapa político.

Segundo as autoras Federica Origo e Laura Pagani, existem duas grandes formas de ver a questão da flexigurança: tipos de trabalhadores por *Job security* e flexibilidade e a classificação de *Welfare Regimes* europeus por *Job Security* e Flexibilidade. Por partes:

QUADRO 1**Tipos de trabalhadores por *Job Security* e flexibilidade:**

Flexibilidade Job Security	Não	Sim
Não	Trabalhadores permanentemente em risco	Trabalhadores temporários
Sim	Trabalhadores permanentes	Trabalhadores Flexigurança

QUADRO 2**Classificação de *Welfare Regimes* europeus por *Job Security* e Flexibilidade:**

Flexibilidade Job Security	Não	Sim
Não	Países mediterrâneos	Países anglo-saxônicos
Sim	Países continentais	Países nórdicos Holanda

Como referem as autoras, “existe uma relação negativa entre flexibilidade e segurança: os padrões de emprego flexível estão em conflito com a segurança laboral, especialmente no caso dos trabalhadores mais vulneráveis”. Um ponto de vista oposto está na base das hipóteses para a flexigurança, na medida em que a flexibilidade e a segurança não são contraditórias e podem ser mutuamente suportadas graças a apropriadas instituições de regulação laboral. (MADSEN, 2002, p. 46).

À luz da teoria, o ponto ideal é obtido quando conseguimos combinar novas formas de flexibilidade com segurança, o que equivale a dizer que, nesta análise, os verdadeiros trabalhadores flexigurança apenas se encontram naqueles regimes que combinam flexibilidade e segurança laboral, ou seja, os países nórdicos e Holanda.

Se é assim, dir-se-ia que qualquer tentativa de combinar novas formas de flexibilidade no trabalho a compensações de segurança laboral estão condenadas ao fracasso em países do sul da Europa, países mediterrâneos e até, eventualmente, nos anglo-saxônicos, o que corrobora não só a ideia de que é errado partir para um processo convergente de aplicação da mesma legislação laboral em todos os países da Europa, como também a ideia de que a questão

da flexigurança possa ser exportada com igual sucesso, como se de algo absoluto se tratasse, para as várias regiões do mapa político. Porque, em última análise, uma coisa é a atribuição de uma vertente previdente ou paternalista, como se quisesse chamar, a um Estado que vive situações conjunturais e endêmicas difíceis ou a uma Dinamarca que “tem uma tradição forte em combinar níveis generosos de protecção social com elevados níveis de flexibilidade laboral” (ROGOWSKI, 2008, p. 69). Por outras palavras, “o mercado de trabalho deve ser construído de forma mais flexível, enquanto os trabalhadores beneficiam de níveis apropriados de segurança” (REPORT OF THE EMPLOYMENT TASKFORCE, 2003).

Para Rogowski (2008, p. 68), a justificativa está no fato de a “Dinamarca ter uma tradição forte de neocorporativismo entre parceiros sociais, numa longa história de relações próximas e construtivas entre uniões de trabalhadores e organizações de empregadores”.

Tudo isso não pode deixar de ser compreendido sem uma breve análise do ponto de vista histórico ao berço daquilo a que se convencionou chamar de *welfare state*, fator de incomensurável importância no que se refere à capacidade que cada Estado tem para promover a segurança aos seus cidadãos.

O que significa, então, o termo *welfare* ou providência? E quando é que um Estado se torna realmente previdente?

Do ponto de vista político, a palavra surge como uma clara alusão aos esforços empregados por uma sociedade civil em mudar ou preservar configurações de bem-estar social. Na Europa Contemporânea, os estados-nação ainda são os principais responsáveis e financiadores dos serviços sociais, sendo por isso designados como estados-providência. O papel da União Europeia como um ator predominante nas políticas sociais é o de regular as consequências para uma integração econômica baseada na protecção social e no emprego, em todos os seus estados-membros. O termo *welfare state* pode ser aplicado, ora num contexto individual, ora num contexto mais coletivo. Promover o bem-estar de alguém é contribuir para as condições potenciadoras do bem-estar social, seja ao nível da saúde, educação, entre outros.

Os Estados-providência assumem várias formas. Se nos abstrairmos da especificidade de cada país, podemos definir o Estado-providência como um Estado potenciador e patrocinador de programas que, instituídos em torno de sociedades de cariz capitalista, é desenhado para assegurar que todos os cidadãos nacionais possam pelo menos beneficiarem-se dos padrões mínimos de rendimento, de cuidados de saúde, de educação etc. Tornou-se, por isso, evidente que esses tipos de Estados eram erguidos em países e zonas onde as economias do tipo capitalista estavam mais desenvolvidas.

Conceitualmente, os direitos (bem como deveres associados) podem ser divididos em três grandes grupos: as liberdades individuais (de pensamento, expressão etc.), os direitos políticos (o direito ao voto) e os direitos sociais, como o livre acesso à saúde e à educação. E, para isso acontecer, todo o processo de trabalho de cada pessoa acaba por beneficiar o próximo com riqueza gerada,

produtividade etc. Cada setor contribui para o funcionamento da sociedade e produz comodidade. E o Estado faz o resto: regula do ponto de vista jurídico e financeiro, promove o acesso aos bens essenciais, garante a estabilidade macroeconômica e gere os conflitos sociais.

O motor, digamos assim, dos estados-providência, resulta de contrapartidas financeiras vindas da atividade do mercado e de transferências privadas e, mais ao nível micro, de indivíduos e famílias. Esses constituem, no fundo, grande parte das receitas do Estado.

Esping-Andersen (2002) definiu três modelos: o liberal, o conservador - ou democrata-cristão - e o social-democrata exemplificado pelos países nórdicos. Ora, é aqui que surge toda a diferença depois no aprovisionamento e capacidade para assegurar a tão já propalada segurança em situações de crise individual ou coletiva.

Rogowski (2008) abordou essa comparação de modelos aplicada à flexibilidade e segurança do seguinte modo: “Enquanto parece evidente que nos designados regimes liberais, que promovem níveis relativamente baixos de proteção social, os mercados de trabalho são de fato mais flexíveis do que noutros regimes, também se torna evidente que os regimes de social-democracia e de proteção social tendem a gerar níveis de flexibilidade laboral tão assinaláveis como os modelos liberais, mas sem significativa perda de níveis de previdência que acontecem no modelo mais liberal”(ROGOWSKI, 2008, p. 65).

Esta é não só a razão para diferentes resultados obtidos decorrentes de um mesmo modo europeu de legislar, como o motivo pelo qual se diz que uma maior flexigurança pode ser melhor recebida, mas em condições de *welfare-state* forte, o que leva a questionar por que razão é que não há, então, esforços claros na prossecução de um verdadeiro *welfare-state* europeu promotor de uma flexigurança eficaz e apaziguadora dos interesses entre as partes? Precisamente porque os processos de decisão geram sempre lutas de poder e porque os processos de integração econômica levantam continuamente questões sobre a maneira mais adequada de divisão de poderes e de responsabilidades dos vários governos nacionais.

Porque compensar os mais fracos é, no fundo, um ato de solidariedade muitas vezes mascarada por contrapartidas que agudizam, ainda mais, o diferencial entre os países.

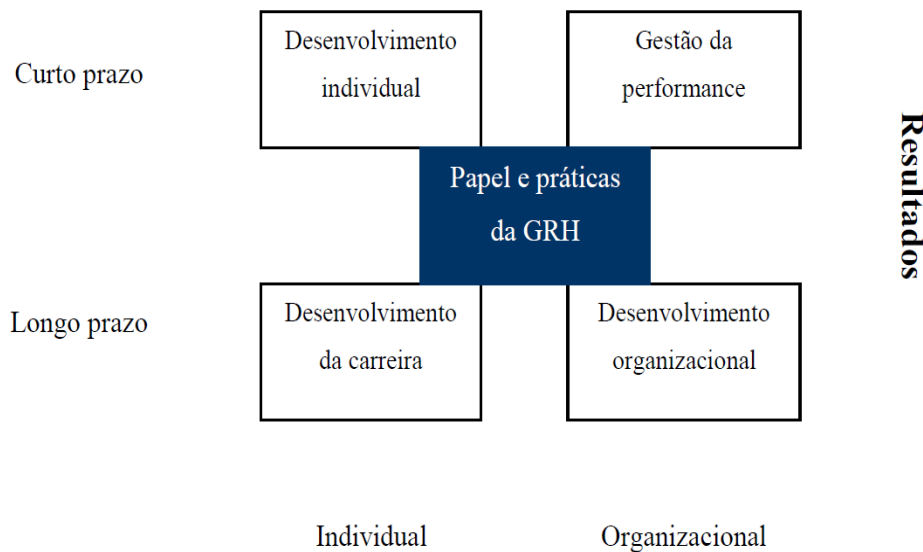
O impacto da legislação laboral e, em especial, a questão da flexigurança na produtividade, satisfação e motivação dos ativos europeus e consequente degradação do modelo social europeu, numa lógica de “menos produtividade, menos riqueza gerada e menor acesso aos direitos fundamentais”.

Para Gilley (2002, p. 12), “a missão da Gestão de Recursos Humanos passa por: 1) Possibilitar o desenvolvimento individual focado na melhoria da performance individual num determinado posto de trabalho; 2) contribuir para o desenvolvimento da carreira, focando a melhoria da performance e apontando para futuras possibilidades de trabalho; 3) desenvolver uma gestão da performance de forma a garantir uma melhor performance organizacional; e

4) promover o desenvolvimento organizacional que resulta da otimização da utilização do potencial humano e da melhoria da performance humana, que, juntas, garantem a cultura empresarial e a sua eficiência”.

Gilley (2002, p. 350) põe em evidência um diagrama que agrega os objetivos individuais e organizacionais no curto e longo prazos.

FIGURA 1
A missão da Gestão de Recursos Humanos



Se atrás ficou claro que a questão da flexigurança veio significar redução na duração de vínculos laborais, flexibilidade na cessação de contratos de trabalho e diversificação de postos de trabalho para um trabalhador ao longo da sua vida ativa, então não significa isto que estamos a hipotecar aquilo que na teoria, e de acordo com os contributos descritos por Gilley, ficou conhecido como os objetivos e as práticas na gestão de recursos humanos, em especial no longo termo? Parece-me que promover o desenvolvimento e o aumento da performance individual, bem como o desenvolvimento da carreira ou mesmo os sistemas de aprendizagem dentro das organizações são iniciativas que poderão irremediavelmente ficar comprometidas pelo aumento do número de postos de trabalho em vínculo precário, demasiado curto e mais instáveis.

Em certa medida, parece certo que o cada vez maior encurtamento dos vínculos laborais e toda a instabilidade que lhe está associada venha a pôr em causa a aprendizagem, o aumento das capacidades e até mesmo questões como a experiência, o currículo e a capacidade para reconhecer mais eficazmente problemas que possam surgir durante as atividades laborais, comprometendo o desenvolvimento organizacional centrado na eficácia e envolvimento dos seus intervenientes.

Não estaremos, assim, por fatores que a princípio poderiam parecer externos, mas que surgem como análogos ao emprego, a enviesar o modelo das boas práticas de gestão de pessoas? Como refere Prokopenko (1987), dir-se-ia que os fatores externos como a economia são, de fato, centrais nos fatores produtivos de uma empresa, o que inclui a relação com políticas e estratégias

de legislação, métodos de regular o trabalho, estilos de gestão, relação com o Estado/Governo etc.

Então, se estamos a regular no sentido contrário ao que as boas práticas de gestão de recursos humanos parecem sugerir, não estaremos a pôr em causa um modelo mais favorável à atividade do trabalhador, permitindo-o trabalhar melhor, mais motivado, com maior produtividade, sendo certo que essa “produtividade é influenciada pela eficiência do trabalhador e as características dos próprios, a sua disponibilidade, criatividade e atitude geral perante o trabalho, as suas motivações, os estímulos que possam influenciá-los” (GAGO, 2003, p. 21)?

Como refere Silva (2007, p. 99), “a dimensão mais importante para aumentar a produtividade, na perspectiva dos trabalhadores, prende-se com a defesa de direitos básicos de cidadania: em primeiro lugar com a defesa da dignidade, depois a defesa de um Estado de direito de que o mundo do trabalho faz parte e do qual não pode ser excluído”. É quase como lembrar a pirâmide de Maslow (apud CHIAVENATO, 2004, p. 67) e a hierarquia das necessidades. Até porque, como discutido anteriormente quando dos efeitos das novas orientações legislativas nas boas práticas de gestão de recursos humanos, “os trabalhadores associam a produtividade à possibilidade de se ter perspectivas de carreira, isto é, a uma espécie de desejo de perspectivar um futuro em que exista a possibilidade de evoluir profissionalmente” (SILVA, 2007, p. 100).

Nesse sentido, e havendo uma espécie de contrassenso entre os objetivos propostos para a boa gestão de recursos humanos e aqueles que realmente são alcançáveis com toda a envolvência de flexibilidade laboral generalizada e de vínculo precário, o que dizer da produtividade portuguesa e como compará-la aos restantes países europeus? Serão as consequências de uma flexigurança que parece ter resultados ambivalentes no quadro do mapa político, suficientes para se considerar que aqueles países que não são capazes de garantir a vertente segurança terão os seus índices de produtividade diminuídos? A resposta parece ser, mais uma vez, afirmativa. E, para agravar a questão, existe também a vertente econômica ortodoxa que considera que, “diminuindo os custos, se aumenta o lucro e, portanto, a produtividade aumenta” (SILVA, 2007, p. 98), como se a variável de chegada não estivesse dependente do impacto que essa diminuição dos custos aplicada aos salários tem sobre a motivação e produtividade dos trabalhadores.

Para percebermos melhor do que se trata, importa primeiro explicar em que consiste a produtividade e a sua centralidade na situação econômica de um país.

Para Gago (2003, p. 18), “a produtividade é uma relação entre duas grandezas que se exprime por uma fração em que no numerador está o volume da produção e, no denominador, está o volume de um fator de produção necessário para o obter”. Para o mesmo autor, é dessa produtividade e do seu eventual aumento significativo que se obtém uma melhoria geral da competitividade, numa clara alusão à relação entre produtividade macroeconômica e crescimento econômico. No mesmo sentido, Pinho (2000) argumenta que o comportamento da produtividade é a verdadeira chave para o crescimento de longo prazo de uma economia.

Na mesma linha de pensamento, Prokopenko (1987) refere que o maior recurso do crescimento econômico é o aumento da produtividade.

Nesse sentido, e mediante as considerações de Prokopenko, poder-se-ia adiantar desde já, de acordo com as ideias discutidas anteriormente, que não só as habilidades humanas (de *human skills*) com relação direta na produtividade estão a ser postas em causa pela falha do designado processo de democratização do conhecimento (bandeira da Agenda de Lisboa), como também os interesses dos trabalhadores estão a ser como que negligenciados pelo clima de instabilidade no mercado de trabalho, bem como os ambientes empresarial e social que não beneficiam em nada com os vínculos de trabalho precário, a flexibilidade de despedimentos e a incapacidade de promover segurança generalizada aos trabalhadores em posição de desemprego. Como refere Prokopenko (1987), “é necessário reconhecer a importância de todos os grandes fatores que contribuem ou põem barreiras ao crescimento da produtividade a nível macro. Esses fatores incluem políticas governamentais, políticas e estratégias econômicas e sociais”.

Assim, o problema é que das três dimensões descritas pelo mesmo autor como fazendo parte de um processo em tríade regulador da produtividade (*Job related; resource related; environment related*), duas delas (*Job related* e *environment related*) podem estar a ser comprometidas nos termos da discussão que até aqui tivemos, pondo em causa os designados *Soft Factors* incluídos nos *Enterprise Productivity Factors* (PROKOPENKO, 1997, p. 10).

Por último, e para fechar essa conceitualização, dizer que a produtividade pode ser definida numa perspectiva mais voltada para a produção - per se - “como a relação entre os resultados e o tempo para os atingir.”

Posto isto, a pergunta que se coloca é: como relacionar perda de segurança e direitos no trabalho com perda de motivação e conseqüente quebra dos índices de produtividade? A resposta parece ser encontrada ao nível da atual opção empresarial que segue a lógica da gestão a curto prazo (defensiva e um pouco ao sabor das circunstâncias). Essa não parece ser a solução, principalmente tendo em conta que a precariedade (associada à fraca estabilidade laboral) “gera enormes problemas no trabalho e na produtividade; pelo contrário, quanto mais confiança existe na relação de trabalho, quanto mais motivados estão os trabalhadores (por meio de esquemas de recompensa remuneratória ou contratual), maior é a sua produtividade” (REBELO, 2003, p. 25). É esta a lógica da empresa flexível, “entendida como o modelo mais adequado às condições de instabilidade do mercado e de forte concorrência, por permitir aumentar a flexibilidade e, ao mesmo tempo, reduzir os custos” (KOVÁCS, 2005, p. 1), que parece estar a pôr tudo em causa, na medida em que é, digamos assim, o grande motor da precariedade laboral. Ora, para Kovács, esta “precariedade do trabalho significa instabilidade, insegurança, sem poder de previsão do futuro profissional, forte vulnerabilidade econômica e restrição dos direitos sociais (baseados no emprego estável), ameaça do desemprego e falta de perspectivas de evolução profissional” (KOVÁCS, 2005, p. 17). A autora segue defendendo que esta “política de emprego empenhada na maior difusão das formas flexíveis de emprego não vai ao encontro das expectativas dos trabalhadores e tende a levar ao aumento do número daqueles que se tornam víti-

mas da lógica da <via baixa> da melhoria da competitividade. Esta via implica a produção de um ambiente de angústia e insegurança, acarretando o risco de bloquear a melhoria da empregabilidade e o aumento da produtividade” (KOVÁCS, 2005, p. 50-51).

No mesmo sentido, ainda que numa lógica mais jurídica, “o fenômeno da precariedade surge como antitético da ideia de estabilidade ou da segurança no emprego” (REBELO, 2004, p. 36).

Há depois que fazer uma análise rigorosa do direito do trabalho e ver como se processaram as principais alterações ao código último vigente. A quem favorecem as últimas alterações? Num primeiro raciocínio, dir-se-ia que há hoje uma ideia muito generalizada de que “os direitos ligados ao trabalho e à proteção social são entendidos como obstáculos à competitividade” (KOVÁCS, 2005, p. 4). Para a autora, há um pólo claro, tido como objetivo neoliberal, em que o fim “é transformar o contrato de trabalho baseado no estatuto do trabalhador (identidade coletiva) num conjunto de direitos em contratos de mercado e, simultaneamente, fazer com que a negociação coletiva dê lugar à negociação individual. Mas, nesta negociação, o protagonismo tende a pertencer ao patronato que define o espaço de negociação, justificando as mudanças como uma imposição da tecnologia e do mercado. A tendência para o enfraquecimento da parceria social e para a individualização das relações laborais, em articulação com a difusão das relações contratuais incertas e temporárias, tende a levar ao enfraquecimento, quer da noção do interesse colectivo, quer da empresa enquanto unidade portadora de sentido e significado para aqueles que nela trabalham” (KOVÁCS, 2005).

Em Portugal, pelo que nos é dado a entender (MARTINS, 2009), as principais alterações não favorecem o trabalhador, em especial ao que a ligação ao posto de trabalho diz respeito, com “despedimentos mais fáceis, bancos de horas mais dependentes e limitados e restrições na contratação”.

Mais concretamente: despedimento - processo disciplinar e acesso aos tribunais facilitados; erros processuais passam a ser desvalorizados; bancos de horas dependem de acordo colectivo; precariedade - falsos recibos verdes com penalizações agravadas; utilização de contratos a termo sujeita a mais restrições.

Já em 2008, com o documento *Reforma das Relações Laborais* (REBELO, 2010) eram apresentados alguns eixos de atuação: aumentar a adaptabilidade das empresas e dos trabalhadores portugueses; promover a autorregulação do mercado de trabalho por via da contratação coletiva; alterar o regime dos despedimentos; reforçar a efetividade da legislação laboral e, por fim, combater a precariedade e promover a qualidade do emprego.

Com esta alusão clara a indicadores pouco favoráveis ao trabalhador, consequência óbvia das diretrizes universalistas para um mundo de trabalho mais flexível, interessa continuar a questionar o efeito da perda de segurança do trabalhador nos seus índices produtivos, tanto mais que parece evidente considerar que ainda é muito tênue a estratégia de apoio ao trabalhador flexibilizado, por assim dizer.

Tal como referem Regini; Esping-Andersen (2000, p. 3), “a proteção do trabalhador não é apenas uma questão de bem-estar social, mas pode levar também a maior eficiência”. Na mesma linha de raciocínio, Wim Kok (REPORT OF THE EMPLOYMENT TASKFORCE, 2003) refere que “segurança não significa

apenas proteção no emprego, levando também à capacidade de permanecer e evoluir no trabalho”.

Como podemos ver nas informações destacadas na tabela 3, que apontam para os índices de produtividade da população europeia, todos aqueles valores que estão associados a países do norte, por exemplo, são historicamente e claramente superiores aos registrados para países do sul e novos integrantes na UE, onde os motivos já conhecidos para a capacidade que o Estado-providência nórdico tem para “amparar” o cidadão comum podem surgir como a razão mais evidente para menores níveis de estresse e ambiente de receio associados ao trabalho e conseqüente aumento da motivação, satisfação etc. “Em geral, o Estado serve bem os Nórdicos” (REBELO, 2010, p. 41).

Poder-se-á dizer que as condições de sustentabilidade não são idênticas e que, como tal, comportam as diferenças promovidas, por exemplo, por uma análise comparativa entre países do norte e países mediterrâneos. No entanto, e apesar das diferenças no mapa político, é bom ter presente que “as instituições têm um papel central no processo de crescimento. Não é possível uma economia crescer de forma sustentada se não tiver uma administração pública, um sistema judicial, um sistema de saúde e um sistema de segurança social que funcionem de forma eficiente e que, ao mesmo tempo, tenham um custo comportável para a sociedade” (PINHO *et al*: 2000, p. 11).

Convenhamos, nem sempre foi assim na Escandinávia. Também os nórdicos tiveram que promover mudanças. “Países como a Noruega, a Dinamarca, a Suécia e a Finlândia – quatro dos países mais modernos e economicamente competitivos do mundo –, conseguiram transformar uma administração pública esclerosante, numa administração moderna e eficiente. Conservando o espírito do Estado-providência, foi num ambiente de paz social que a reforma, conduzida ao longo de uma década nos países escandinavos, esteve na origem da retomada econômica” (REBELO, 2010, p. 40).

Já em sentido oposto, e tendo em conta os resultados obtidos para o caso português, os fracos índices de produtividade registrados poderão ter um efeito tão nefasto quanto mais considerarmos a ideia de que, ao limite, a fraca competitividade portuguesa pode pôr em xeque fenômenos tão importantes como o volume de investimento estrangeiro. Na mesma linha de raciocínio, e tal como refere Pinho (2000, p. 11), “desde a adesão à UE, o peso das exportações de bens e serviços sobre o produto nacional não aumentou, o que espelha a falta de competitividade da economia portuguesa”.

TABELA 1
Labour productivity growth – OECD StatExtracts (<http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=Level>)

	1984	85	86	87	88	89	1990	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000	01	02	03	04	05	06	07	08	09	
Austria	29,1	29,5	29,7	30,5	31,2	31,8	31,8	32,4	32,5	33,1	33,7	34,6	35,5	35,8	35,5	
Belgium	28	28,2	28,9	29,6	30,6	31,4	31,8	33	34	34,8	36,1	35,9	36,9	37,7	37,5	38,2	39,7	38,7	39,2	39,6	41,2	40,9	41,6	42,3	41,7	41,1	
Czech Republic	184,2	188,1	195,8	202,1	199,9	200,9	207,4	215,5	230	235,6	247,2	256,3	268,2	281,6	293	294,5	296,4	
Denmark	217,6	223	228,1	232,8	237	242,1	249,5	255	259,7	263,4	280,3	285,8	292,2	294	292,9	295,7	301,6	298,5	302	307,2	315,5	319,9	322,6	321,6	315,2	311,1	
Finland	20	20,6	21,5	22,1	22,9	23,9	24,6	24,8	25,6	27	28,1	28,7	29,3	30,2	31,3	31,6	32,9	33,5	34	34,8	36	36,7	37,8	39	38,8	37,4	
France	24,4	25,8	26,8	27,7	29,7	30,9	30,4	30,9	31,5	31,8	32,6	33,5	33,7	34,4	35,3	35,9	37,2	37,6	38,7	39,2	39,4	40	41,1	40,9	40,7	40,1	
Germany	24,6	25,2	25,5	25,9	26,6	27,5	28,5	29,4	30,2	30,7	31,6	32,4	33,1	34	34,4	34,9	35,8	36,4	37	37,4	37,6	38,1	39,2	39,5	39,5	38,6	
Greece	12,1	12,2	12,3	12,3	12,6	12,9	12,7	13,4	13,1	12,7	12,9	13,1	13,6	14,4	14,4	14,5	15,1	15,7	16	16,8	17,4	17,6	17,5	18,3	18,6	18,4	
Ireland	18,7	19,1	18,8	19,7	20,7	21,8	22,8	23,7	25	25,6	26,2	27,5	28,6	31	32,4	34,2	36	37,1	39,2	40,8	41,3	42,2	42,9	44,1	43,9	45,1	
Italy	21,2	21,6	22	22,4	23	23,9	24,1	24,1	24,4	24,9	25,9	26,7	26,6	27,2	27,1	27,2	27,9	28,1	28	27,8	27,9	28,1	28,1	28,1	27,2	27,8	27,4
Luxembourg	32,7	33	35,6	36,1	37,5	40,1	40,6	42,8	43	43,8	44,9	44,1	44,4	46	47	48,6	50,2	49,2	50	50	52,5	54,3	55	58,5	54,4	50,2	
The Netherlands	27,3	27,8	28,3	28,4	29,5	30,2	30,4	31,2	31,8	32,7	33,7	34,4	34,1	34,7	35,5	36,7	37,5	37,5	38	37,9	39,1	39,3	39,6	39,9	40,2	39,3	
Norway	292,1	300,6	303,7	308,4	309	321,9	332,9	347,1	357,7	365,9	379,7	392	405,3	416,3	417	422,1	438,9	454,1	464,1	479	488,6	494,9	490,6	482,6	475,3	474,2	
Portugal	9,1	9,4	9,8	10,1	10	11	11,8	11,7	11,8	12	12,6	13	13,4	13,7	14,3	14,3	14,3	14,5	14,5	14,8	14,9	15,5	15,3	15,5	
Spain	17,1	18,1	18	18,3	18,6	19	19,2	19,6	20,1	20,7	21,5	21,9	22,1	22,2	22,2	22,2	22,2	22,3	22,5	22,7	22,8	23	23,2	23,6	23,8	24,6	
Sweden	237,1	239,2	244,9	249,8	249,9	253,4	254,2	257,4	263,2	269,1	275,9	281,3	286	296,7	304,3	310,4	320,8	322,8	335,5	348,3	360,1	370,6	381,5	380,9	373,4	364,7	
Switzerland	55,9	56,3	57,8	58,4	54,3	54,9	55,4	55,7	56,6	57,9	59,6	60	59,6	61,3	62,4	63,1	62,7	62,9	64,3	65,6	66,7	66,8	65,4	
United Kingdom	29,8	30,3	31	31,2	31,5	31,7	32,3	32,7	33,7	33,9	34,2	34,3	35,1	35,7	36,4	37,5	38,5	39,4	40,7	41,9	42,9	43,6	44	44,6	45,2	46,3	
EU15	31,7	32,1	32,8	33,3	33,8	34,7	35,1	35,6	36	36,5	36,9	37,5	37,9	37,9	37,5	
EU17	28,3	28,7	29,4	29,9	30,6	31,5	32	32,6	33,1	33,6	34	34,6	35	35	34,6	
EU19	28,3	28,7	29,4	29,9	30,6	31,5	32	32,6	33,1	33,6	34	34,6	35	35	34,6	

Lorenz (2006), por exemplo, com base numa investigação, concluiu que empregos de menor qualidade e com maiores níveis de estresse estão associados a um menor grau de satisfação dos trabalhadores. Em sentido contrário, “maior segurança no trabalho está relacionada com maior satisfação no trabalho” (NICOLAOU e al, 2005, p. 4). Depois, há que perceber que variáveis como a motivação são explicativas de desempenhos e produtividade definidoras do desempenho organizacional enquanto variável de chegada.

Em última análise, assim como refere Silva (2007, p. 98), “parece-nos plausível admitir que a motivação e o envolvimento dos trabalhadores na sua atividade, se as suas aspirações em contexto de trabalho se concretizassem, melhorariam a sua performance e, conseqüentemente, a sua produtividade”. E por quê? A explicação é facilmente compreendida pelos trabalhos de Herzberg; Mausner; Bloch (1999, p. 1 e 125), uma vez que esses autores defendem que “a motivação para trabalhar resulta principalmente da realização e crescimento do próprio trabalho, e a motivação mais profunda para o trabalho resulta do reconhecimento das realizações pessoais”. Assim, se não estão criadas no quadro da regulamentação e legislação laboral, as condições para um trabalho com maior segurança e mais de acordo com os interesses e necessidades dos trabalhadores, agudizando-se depois esse problema na avaliação das várias zonas do mapa político, então parece óbvio considerar que fatores como a falta de motivação e de satisfação no trabalho possam pôr em causa os aumentos de produtividade que a economia de alguns estados-membros e, ao limite, a economia europeia, precisam para sobreviver ao competitivo mercado global.

Referências bibliográficas

BALDAIA, Barbara. Sindicatos rejeitam flexibilização das leis laborais. TSF RÁDIO NOTÍCIAS. Disponível em: . <http://www.tsf.pt/portugal/interior/sindicatos-rejeitam-flexibilizacao-das-leis-laborais-1594642.html>

CÂMARA, Pedro; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Novo humanator**: recursos humanos e sucesso empresarial. Lisboa: Dom Quixote, 1997

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: O capital humano das organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

COMMUNICATION From The Commission to the Council – The European Parliament, The European Economic and Social Committee and Committee Of The Regions. [S.l.; s.n. 20--].

DRUCKER, Peter F. **Managing in the next society**. New York: Truman Talley Books, 2003.

ESPING-ANDERSEN, Gosta et al (2000), Para uma Europa da inovação e do conhecimento: emprego, reformas económicas e coesão social. Oeiras: Celta Editora, 2000.

ESPING-ANDERSEN, Gosta. **Why we need a new welfare state?**.Oxford: University press, 2002.

EUROPEAN COMMISSION. **Draft Report From The Commission to the Council:** Draft Joint Employment Report (JER) 2009/2010 - (Brussels – 2009 – 674/3)

GAGO, Carlos Corrêa et al. **Produtividade em Portugal:** medir para gerir e melhorar. Lisboa: Máquina das Cores, 2003..

GILLEY, Jerry W. ; EGGLAND, Steven A. ; GILLEY, Ann Maycunich. **Principles of human resource development.** New York: Basic Books, 2002.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNY DERMAN, Barbara. **The motivation to work.** London: Transaction Publishers, 1999.

KALLEBERG, A. **Commitment and Flexibility:** Changing employment relations in industrial societies: paper presented at workshop on “The Nature Of Consensus At The Place Of Production”. Siena, 14-15 June. 1990

KOVACS, Ilona (Org.). **Flexibilidade de emprego:** riscos e oportunidades. Lisboa: Celta Editora, 2005

LORENZ, Edward. **The organization of work :** Education, training and innovation. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa, 2006. Comunicação à Conferência sobre Educação, Inovação e Desenvolvimento

NICOLAU, A. ; THEOSSIOU, I; VASILEIOU, E. G. **Does job security increase job satisfaction?** a study on the european experience. San Francisco - USA, 2005. Paper presented at the second world conference SOLE/EALE, San Francisco, USA. 2005

ORIGO, Federica; PAGANI, Laura. **Flexicurity and workers well-being in Europe: is temporary employment always bad?**, 2009. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/p/mib/wpaper/141.html>>.

FELISMINO, Elisabete. Empresários aplaudem flexibilização laboral de Passos. Económico. Lisboa. 2010. disponível em: <http://economico.sapo.pt/>

[noticias/empresarios-aplaudem-flexibilizacao-laboral-de-passos_95046.html](#)

PARSONS, Talcott. **The social system**. London; New York: Routledge, 1991

PINHO, Manuel et al. **Produtividade e crescimento em Portugal**. Lisboa: Gráfica Peres, 2000

PROKOPENKO, Joseph. **Productivity management: a practical handbook**. Geneva: International Labour Office, 1987

REBELO, Glória. **Flexibilidade e precariedade no trabalho: análise e diagnóstico**. Lisboa: Graficoisas Indústrias Gráficas, 2004.

REBELO, Glória. **Trabalho e emprego: actualidade e prospectiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010

REGINI, Mariano; ESPING-ANDERSEN, Gosta (Eds.). **Why deregulate labour market?**. Oxford: University Press, 2000

REPORT of The Employment Taskforce: Jobs, Jobs, Jobs – Creating More Employment in Europe. Publications Office: Europe. nov. 2003.

RODRIGUES, Maria João. **Competitividade e recursos humanos**. Lisboa: Dom Quixote, 1998

RODRIGUES, Maria João (Ed.). **Europe, globalization and the Lisbon Agenda**. Massachusetts: Edward Elgar, 2009.

ROGOWSKI, Ralf, The european social model and transitional labour markets: law and policy. United Kingdom: University of Warwick, 2008.

SALAVISA, Isabel Lança et al. **Portugal e a sociedade do conhecimento: dinâmicas mundiais, competitividade e emprego**. Oeiras: Celta Editora, 2004

SILVA, Carvalho da. Trabalho e sindicalismo em tempo de globalização. Lisboa: Círculo de Leitores/Temas e Debates, 2007.

UNIÃO Européia. Disponível em: http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c10159_pt.htm).

UNIÃO EUROPEIA. **EuroBarómetro**, maio 2010. Sítio Oficial da União Europeia Disponível em: http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.html.

