



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**  
**CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS**  
**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais**

*A FLEXIBILIDADE DAS RELAÇÕES LABORAIS E A AÇÃO DA INSPEÇÃO DO  
TRABALHO*

Trabalho de Projeto apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

- Especialização em Gestão de Recursos Humanos -

*Pedro Alexandre Martins Pimentel Costa Julião*

*Orientação: Professora Doutora Célia Ribeiro*

Viseu, janeiro de 2015





**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**  
**CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS**  
**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais**

*A FLEXIBILIDADE DAS RELAÇÕES LABORAIS E A AÇÃO DA INSPEÇÃO DO  
TRABALHO*

Trabalho de Projeto apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

- Especialização em Gestão de Recursos Humanos -

*Pedro Alexandre Martins Pimentel Costa Julião*

*Orientação: Professora Doutora Célia Ribeiro*

Viseu, janeiro de 2015



# Sumário executivo

A rápida transformação das relações de trabalho é uma questão importante que, não só afeta a vida de empresas e dos seus trabalhadores, mas também figura na agenda política dos governos. Como consequência da flexibilização das relações de trabalho, a gestão de recursos humanos, tornou-se, inevitavelmente, mais complexa e presa entre, por um lado, os desafios de competitividade que se colocam às empresas, e, por outro lado, o quadro legal vigente.

Contudo, as economias, como um todo, e as empresas só funcionam corretamente se forem assegurados os direitos dos trabalhadores e os princípios de justiça social. E é precisamente neste contexto que a inspeção do trabalho se apresenta indispensável para a promoção de trabalho digno para todos. Assim, no presente trabalho de projeto, tendo em vista a análise da ação da inspeção do trabalho face às implicações da flexibilização nas condições do trabalho, serão descritas algumas transformações que sofreram as relações de trabalho, sendo revelado o papel estruturante que a globalização da economia teve sobre elas, moldando-as à sua medida, desregulando-as e flexibilizando-as, tendo, para tal, contribuído fatores como as alterações tecnológicas, os novos riscos laborais, a fragmentação das relações laborais e a perda de peso dos parceiros sociais. A contextualização dos possíveis problemas envolvidos terá como referência um conjunto de artigos científicos e relatórios de instituições nacionais e comunitárias. Ao mesmo tempo, procurar-se-á encontrar confirmação para a relevância dos problemas envolvidos, através da recolha de alguma evidência estatística produzida por organismos oficiais.

Consequentemente, para lidar eficientemente com as constantes mudanças do mundo do trabalho, concluir-se-á que a inspeção do trabalho tem que ter abertura à aprendizagem, capacidade de inovação e flexibilidade para desenvolver e comunicar devidamente soluções adequadas aos diversos contextos nos quais as violações dos direitos dos trabalhadores ocorrem ou são suscetíveis de ocorrer.

**PALAVRAS-CHAVE:** trabalho – flexibilidade – globalização – *stress* – inspeção.



# Abstract

The fast transformation of work is an important issue that not only affects the lives of companies and their employees, but also stands out on the political agenda of governments. As a result of labour flexibility, the management of human resources gained complexity and became trapped between, on one hand, the challenges of competitiveness faced by companies, and, on the other hand, the current legal framework.

However, both economies, as a whole, and the companies, on a microeconomic level, work properly provided the principles of social justice and the workers' rights and are ensured. This is why labour inspection plays a quintessential role for the sake of decent work. The present paper, aiming at analysing the role played by labour inspection with regard to employment flexibility, will describe some of the labour market changes and reveal how globalisation has shaped and deregulated them, together with other factors such as technological change, new occupational risks, employment relations' fragmentation and the weakening of traditional partners. The above mentioned subjects will be put in perspective with reference to academic articles, official reports and some statistical evidence.

Therefore, in order to handle efficiently with labour flexibility, it will be concluded that labour inspection ought to be opened to learning and innovation, as well as to communicate appropriately the solutions designed to address the circumstances where the infringement of workers' rights occur or is likely to occur.

**KEYWORDS:** work – flexibility – globalisation – stress – labour inspection.



# Índice

Introdução.....	1
Explicitação e contextualização do problema .....	3
1. Transformação das relações laborais .....	5
1.1. Globalização .....	5
1.2. Alterações tecnológicas .....	7
1.3. Novos riscos no mundo do trabalho.....	9
1.4. Fragmentação dos mercados laborais .....	10
1.5. Debilidades dos parceiros sociais .....	12
1.6. Desregulação e Flexibilidade.....	14
2. A flexibilização das relações laborais.....	19
2.1. Flexibilidade numérica .....	19
2.2. Flexibilidade funcional .....	23
2.3. Flexibilidade dos tempos de trabalho .....	24
2.4. Flexibilidade salarial.....	28
2.5. Flexibilidade geográfica .....	31
3. O papel da gestão de Recursos Humanos na flexibilização das relações laborais.....	33
3.1. Flexibilidade e a crescente importância da gestão de recursos humanos .....	34
3.2. Flexibilidade e gestão da qualidade .....	35
3.3. Flexibilidade, envolvimento e motivação dos trabalhadores.....	36
3.4. Flexibilidade e desempenho organizacional .....	37
4. Repercussões da flexibilização das relações laborais na vida das empresas e dos seus trabalhadores.....	41
4.1. Causas dos riscos psicossociais .....	42
4.2. Consequências dos riscos psicossociais.....	45
5. Papel da inspeção do trabalho no contexto da flexibilidade das relações laborais.....	51
5.1. Caracterização da ACT.....	51
5.2. Papel e poderes do Inspetor do Trabalho.....	53
5.3. Papel da ACT e das inspeções do trabalho face aos desafios impostos pelo novo contexto laboral.....	56
5.4. Modelos e abordagens de ação inspetiva.....	59
5.5. Limites à ação da inspeção do trabalho .....	62
Conclusão e propostas .....	65



# Introdução

A questão das relações laborais em mudança, numa trajetória de flexibilização, é um tema que, pela sua atualidade e por estar incluído em muitas das medidas herdadas do programa de assistência da *Troika* a Portugal, composta pelo Fundo Monetário Internacional, pelo Banco Central Europeu e pela União Europeia, tem ganho relevância. Neste trabalho de projeto serão retratadas as grandes transformações operadas no seio das relações laborais e as suas repercussões nas esferas da organização do trabalho e na vida dos próprios trabalhadores, assim como analisadas as abordagens da gestão de recursos humanos relativamente às várias dimensões da flexibilidade laboral.

Além disso, uma vez que neste contexto em mudança, a inspeção do trabalho, e muito concretamente, no caso de Portugal, a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), é chamada a intervir, será feita a análise do seu papel no âmbito da flexibilização das relações de trabalho e esboçado um conjunto de estratégias que constituam um recurso para o desenvolvimento da ação dos seus agentes, ou seja, dos inspetores do trabalho, no que diz respeito a esta questão. Com efeito, no decurso da sua atividade profissional, o inspetor do trabalho, sendo diariamente chamado a intervir para assegurar o cumprimento das disposições legais relativas às relações laborais e condições de trabalho, depara-se com situações que não lhe são, nem lhe podem ser, indiferentes. Por um lado, a gestão diária dos trabalhadores de uma organização nem sempre anda de mãos dadas com o cumprimento das normas legais em matéria laboral. Por outro lado, no mercado de trabalho, existem diversas formas de flexibilidade laboral que, para além de violarem o quadro legal, são suscetíveis de afetar muito negativamente a qualidade do emprego, revelam-se um fator de violação de direitos sociais fundamentais, desvalorizam os recursos humanos, fomentam desigualdades e injustiças e, ao mesmo tempo, prejudicam a competitividade sustentada da economia e das empresas.



# Explicitação e contextualização do problema

O rápido desenvolvimento tecnológico e o atual contexto da economia mundial, cada vez mais global, estão na génese de um conjunto de mudanças que afetam a organização da produção, o emprego e as relações laborais. Com efeito, em todos os países estão a emergir novas formas de organização da produção e do trabalho no seio das empresas, sendo que o papel dos atores sociais, das instituições de regulação do trabalho e das próprias normas por elas produzidas, estão, igualmente, num processo de grande pressão (Cerdeira, 2004).

A este respeito, Bronstein (2009) refere que, desde os anos 70 do século XX, o conceito convencional da relação de trabalho típica (declarada aos poderes públicos, sem termo e a tempo completo) foi sendo posta em causa e passou a estar “debaixo de fogo” por uma sucessão de acontecimentos, dos quais se destacam o fim da energia barata, o aumento da concorrência internacional, a revolução digital e o processo de globalização da economia. Tal como descrito por Treu (1992), no decurso destes fenómenos, muitos foram os autores que atribuíram o débil desempenho das empresas europeias, diagnosticado de “*Euroesclerose*”, a um conjunto de restrições institucionais, de entre as quais, o quadro jurídico-laboral, que se revelaram obstáculos à competitividade das economias e ao aproveitamento máximo das oportunidades de inovação oferecidas pelas novas tecnologias.

Além disso, as próprias organizações passaram a estar pressionadas para serem cada vez mais competitivas e produtivas. Daí que, nas palavras de Estanque e Ferreira (2002, p.515), “a constante mobilidade do capital e o conseqüente aumento da fragmentação, a descentralização do processo produtivo, traduzem-se cada vez mais em fenómenos como a deslocalização de empresas, subcontratação, flexibilidade de horários, desemprego e emprego precário, etc.”.

Às elevadas exigências de competitividade e produtividade, as empresas respondem com métodos de gestão, alguns de inspiração asiática, que reproduzem na esfera do trabalhador

exigências de flexibilidade temporal, contratual, funcional, geográfica e salarial. Ora vejamos. É alegada uma crescente necessidade de ajuste imediato de efetivos em função das necessidades das empresas, o que cria emprego em momentos de alta e o destrói em momentos de baixa. É solicitado que os trabalhadores prestem atividade durante o tempo necessário para assegurar o serviço ao cliente. É exigida polivalência. E, cada vez mais, os sistemas de pagamento são estabelecidos em função das necessidades produtivas.

Tendo em vista a análise da ação da inspeção do trabalho face às implicações da flexibilização das condições do trabalho, será, primeiramente, feita a identificação e contextualização dos possíveis problemas envolvidos que terá como referência um conjunto de artigos científicos e relatórios de instituições nacionais e comunitárias, mencionados em bibliografia. Ao mesmo tempo, procurar-se-á encontrar confirmação para a relevância dos problemas envolvidos, através da recolha de alguma evidência estatística produzida por organismos oficiais. E finalmente, com base na análise precedente, tentar-se-á chegar a conclusões que constituam um recurso para o desenvolvimento da ação da ACT.

# 1.

## Transformação das relações laborais

Relativamente às várias mudanças que têm ocorrido no seio das relações laborais, começaremos por referir a globalização da economia mundial como sendo a ignição que acionou o motor das transformações que ocorreram no mundo do trabalho. Seguidamente, serão apontadas as várias consequências da globalização que, por sua vez, também moldaram, à sua medida, as relações de trabalho, mais concretamente, as alterações tecnológicas, os novos riscos laborais, a fragmentação das relações laborais, a perda de peso dos parceiros sociais e a desregulação.

### 1.1. GLOBALIZAÇÃO

O crescimento económico sustentável, que se verificou nos anos a seguir ao pós-guerra, baseou-se no facto do comércio internacional não ter sido excessivamente afetado pela concorrência entre os países com salários elevados e os países com baixos salários. De um lado do hemisfério, tínhamos os trabalhadores qualificados, produtivos e bem pagos da Europa, Estados Unidos e Japão que produziam produtos de elevado valor acrescentado. Do outro lado, tínhamos os trabalhadores pouco qualificados e mal pagos dos países em vias de desenvolvimento que elaboravam, basicamente, matérias-primas e produtos de baixo valor. Os direitos alfandegários e obstáculos burocráticos completavam o escudo protetor por trás do qual o Estado-Providência do mundo ocidental distribuía riqueza, prosperidade e proteção para os empregadores e os trabalhadores (Bronstein, 2009). Na década de 1980, no entanto, esta situação começou a mudar, com o surgimento dos países "recém-industrializados", primeiro os do Sudeste Asiático e, a partir dos anos 1990, da China e da Índia. Acresce que, o levantamento das proteções alfandegárias e de outras barreiras não-alfandegárias ao comércio abriu o caminho para o estabelecimento da Organização Mundial do Comércio (OMC), em janeiro de 1995 e, com ela, para a celebração de acordos comerciais bilaterais e multilaterais. Assim, os países de altos salários e os países de baixos

salários começaram a competir entre si, internacionalmente, em pé de igualdade e num mercado cada vez mais globalizado. Os fluxos internacionais de capital, a informação e outras inovações tecnológicas, bem como os novos padrões de organização do trabalho contribuíram também para a deslocalização da produção para locais onde o preço dos fatores produtivos era mais baixo, facto este que afetou inevitavelmente os níveis de emprego dos países onde os salários eram mais elevados. Foi neste contexto que os custos do trabalho e as políticas de regulamentação do trabalho tornaram-se uma questão crítica no Japão, América do Norte e Europa Ocidental.

Sem dúvida que globalização é um fator determinante para a transformação das relações de trabalho. Com efeito, a mundialização da economia, ou seja, o desenvolvimento de uma economia global, com capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real, à escala planetária (Cerqueira, 2004), é consequência da transformação dos mercados, da internacionalização das trocas e da sua institucionalização no quadro da OMC, da “financeirização” da economia, do desenvolvimento da tecnologia e dos mecanismos ligados à inovação, num contexto de ausência de governação mundial significativa (Moreau, 2008).

Nesse sentido, a globalização da economia caracteriza-se por deslocações deliberadas do trabalho e capital, numa lógica de maximização da relação custo-benefício, das quais, segundo Hyman (2002, p.19), se destacam dois aspetos:

Um deles é a intensificação da concorrência entre países, à medida que novos elementos invadem os mercados de produtos anteriormente dominados por um reduzido número de economias europeias ou norte-americanas. Um segundo é a internacionalização das cadeias produtivas dentro das empresas transnacionais (ETNs) que estão desligadas dos quadros regulatórios dos sistemas nacionais de relações laborais.

As transformações das relações do trabalho afetaram muito diversamente os países, os setores e os trabalhadores e Moreau (2008) refere que, se é bem verdade que, em certos países, a expansão económica impulsionada pela mundialização da economia transformou e dinamizou as relações sociais em profundidade, como é o caso da Índia e da China, ao

mesmo tempo, as reestruturações foram capazes de deitar abaixo regiões inteiras ou setores produtivos. E a autora aponta o exemplo do norte de Portugal que, possuindo um tecido de pequenas empresas, foi abalado pelas transformações do setor têxtil, em parte relacionadas com a expiração do acordo Multifibras <sup>1</sup>.

Como inevitável resultado da globalização, Albrach (2005) aponta a transferência de grande parte do setor da indústria transformadora para nações menos desenvolvidas que usam, com frequência, tecnologias consideradas perigosas ou obsoletas nos seus processos de produção. Consequentemente, a globalização originou um aumento de trabalho mal remunerado e pouco qualificado nas nações não industrializadas. Além disso, Estanque (2005) refere que

longe de ser um processo linear e homogeneizante, a globalização é, portanto, polimórfica e contraditória. A recomposição do mercado de trabalho coloca os sectores qualificados, que lidam com as novas tecnologias, lado a lado com situações de grande precariedade e até de “neo-escravatura”.

## 1.2. ALTERAÇÕES TECNOLÓGICAS

A crescente concorrência entre as empresas obrigou-as a uma procura de novas fontes de competitividade, o que, por sua vez, pressionou-as no sentido da modernização tecnológica dos seus processos de produção e da própria redução dos custos. Consequentemente, assistimos a transformações tecnológicas caracterizadas pela sua rapidez e complexidade e que, num ápice, passaram dos laboratórios de investigação onde foram concebidos, para as empresas onde são plenas aplicações industriais (Richthoffen, 2002). Como exemplos dessas transformações podemos referir os progressos registados nos domínios da robótica, da informática, do processamento dos dados, da utilização de sistemas eletrónicos programáveis para o controlo de processos e equipamentos, dos mecanismos de proteção coletiva e individual, da microbiologia e da engenharia genética.

---

<sup>1</sup> Acordo celebrado no âmbito do GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) que regulou o comércio mundial de têxteis e vestuário, de 1974 até 2004, através da imposição de quotas relativas ao valor que os países em desenvolvimento poderiam exportar para os países desenvolvidos.

Ora, tal como refere Richthoffen (2002), as novas técnicas trazem consigo alterações no funcionamento interno das empresas, na organização do trabalho e no conteúdo funcional das diferentes tarefas. Tais transformações incluem as transformações nas competências, as novas condições de trabalho e a alteração da natureza dos riscos profissionais (que são frequentemente mais difíceis de discernir porque são menos tangíveis). No que diz respeito às profundas alterações na organização das empresas trazidas pelas tecnologias da informação, Bronstein (2009) identifica algumas das atuais tendências, das quais se destacam as seguintes:

- A hierarquia da organização do trabalho do modelo fordista, passa a ser encurtada quando o trabalhador deixa de estar sob a supervisão direta do empregador, como no caso do teletrabalho;
- As tarefas são cada vez mais individualizadas, não sendo necessário que os trabalhadores partilhem o mesmo local de trabalho, uma vez que as várias atividades podem ser coordenadas eletronicamente e à distância;
- A descentralização dos processos produtivos é facilitada pelo facto da empresa, muito mais do que uma unidade física, passar a ser uma “entidade” imaterial e de aqueles cujas decisões afetam o trabalho nem sempre serem os empregadores legais dos trabalhadores;
- A determinação do período normal de trabalho torna-se cada vez mais difícil, uma vez que, nos casos de teletrabalho ou do trabalho no domicílio, as atividades são realizadas à distância, mantendo-se o trabalhador disponível através dos meios eletrónicos de comunicação;
- As empresas dispõem de meios para vigiar o desempenho dos trabalhadores e para recolher informações de carácter pessoal acerca dos mesmos.

Acresce que, para além destes aspetos, Richthoffen (2002) aponta mais algumas alterações que as novas tecnologias da informação implicaram no funcionamento das empresas, mais concretamente:

- A diminuição do contacto entre operadores e produtos;
- O alargamento das funções relacionadas com a manutenção e a prevenção, que são essenciais para evitar as paragens prolongadas dos equipamentos e os consequentes custos associados;
- O aumento das necessidades de formação para facilitar a adaptação a técnicas em constante mutação, a mobilidade profissional e a flexibilidade das organizações.

### 1.3. NOVOS RISCOS NO MUNDO DO TRABALHO

A globalização contribuiu para um nível assustadoramente elevado de doenças e lesões nos locais de trabalho, resultante, em parte, da deslocação do sector industrial para países em vias de desenvolvimento cujas normas são comparativamente menos exigentes no que diz respeito à Segurança e Saúde no Trabalho. Os números avançados por Albracht (2005) são, de facto, desconcertantes: por ano, são registadas 2,2 milhões de mortes relacionadas com o trabalho e os custos associados com os acidentes de trabalho atingem cerca de 4% a 5% do PIB mundial (OIT, 2006).

Contudo, a deslocalização da produção para países em desenvolvimento não é a única causa para que muitos dos riscos físicos, químicos e perigos ergonómicos existentes nos locais de trabalho constituam uma ameaça real aos trabalhadores. Tal como referido por Benach et al. (2002), as elevadas exigências de produtividade que recaem sobre os trabalhadores, aliadas a novas formas de organização dos tempos de trabalho mais flexíveis, constituem fatores de aumento de riscos, não só físicos, mas também psicossociais. Com efeito, fenómenos como o esgotamento físico, a organização do trabalho por turnos, a monotonia das tarefas ou mesmo a perda de controlo que os trabalhadores têm sobre o seu próprio

trabalho constituem uma séria ameaça à sua saúde física e mental e estão na origem do desenvolvimento e disseminação de doenças relacionadas com o seu trabalho, nomeadamente, doenças cardiovasculares, lesões músculo-esqueléticas, *stress* e depressão. Nesse sentido, os dados avançados pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2012) apontam para um aumento dos problemas de saúde mental relacionados com o trabalho, sendo aí revelados fenómenos como a tensão psicológica, as agressões, a violência e o assédio perpetrado por grupos nos locais de trabalho, vulgarmente conhecido por *mobbing*.

Para além dos efeitos devastadores que têm frequentemente sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, Richthoffen (2002) defende que os riscos psicossociais no local de trabalho são frequentemente sintomáticos de outras disfunções presentes nas organizações, nomeadamente deficiente organização do trabalho, más relações humanas e inadequadas condições de segurança e saúde no trabalho.

#### 1.4. FRAGMENTAÇÃO DOS MERCADOS LABORAIS

Na abordagem de Hespanha (2002, p.23) à questão da fragmentação da produção, é referido que

É precisamente a procura de eficiência e competitividade para a conquista de novos mercados que conduz ao processo de fragmentação da produção. Este opera por intermédio de uma série de expedientes – como a externalização dos custos, o *franchising*, a subcontratação ou a informalização – que asseguram o controlo económico dos sectores juridicamente autonomizados relativamente à empresa-mãe.

Sobre este tema, refira-se o exemplo do aparecimento de empresas virtuais - ou seja, de redes em que cada participante executa aquilo que melhor sabe fazer – e onde, por sua vez, os trabalhadores virtuais são, por vezes, fornecedores de trabalho para pequenas e microempresas (designados frequentemente como “independentes-dependentes”).

Estanque (2005) acrescenta que, para além da produção, os próprios modelos de organização das empresas passam também a ser fragmentados, coexistindo, a par do modelo fordista, assente na standardização dos processos, o modelo da *lean production*, onde a aposta é feita no “emagrecimento”, no *outsourcing* e na deslocalização para a periferia dos setores produtivos mais intensivos em força de trabalho, daí resultando a tomada de medidas de redução de *stocks* e de pessoal, de estímulo à mobilidade e polivalência dos recursos humanos e de implementação de flexibilidade organizacional. Com efeito, muitas são as empresas que reduzem as suas atividades a um núcleo duro, cujo conteúdo se limita às suas funções-chave, para depois subcontratar ao exterior conhecimentos especializados, atividades e outros serviços de que necessitam.

Resulta da fragmentação da produção, a própria fragmentação dos mercados de trabalho, nomeadamente através do estabelecimento de uma dualidade entre trabalhadores qualificados e não qualificados e entre os trabalhadores abrangidos por sistemas de proteção regulamentados e um número crescente de trabalhadores desprotegidos (Richthoffen, 2002).

No que diz respeito à desigualdade entre trabalhadores qualificados e não qualificados, Delozier e Montout (2007) apontam dois fatores subjacentes à deterioração relativa da situação dos trabalhadores menos qualificados: como primeiro fator, o progresso tecnológico e as inovações feitas na organização do trabalho que são mais favoráveis aos trabalhadores qualificados; como segundo fator, a reorientação progressiva da produção dos países desenvolvidos para as áreas menos dependentes de trabalho pouco qualificado. A consequência da conjugação destes dois fatores é que, durante trinta anos, na maioria dos países da OCDE, o segmento dos trabalhadores menos qualificados experimentou uma variação mais acentuada da taxa de desemprego e uma diminuição relativa da sua remuneração.

Estanque e Ferreira (2002) defendem que, em resultado da inovação tecnológica e da revolução informática, “assistiu-se a uma acentuada perda de peso do trabalho industrial nas sociedades avançadas (em especial na Europa), o que contribuiu para a crescente

heterogeneidade e *des-standardização* das formas tradicionais de trabalho” (p.151). De facto, a *des-standardização* das formas tradicionais de trabalho resulta, assim, da perda de peso do conjunto dos trabalhadores abrangidos por sistemas de proteção regulamentados - ou seja, os trabalhadores efetivos das organizações, com contratos sem termo, com horários fixos e a trabalhar a tempo completo – face à crescente dimensão do agregado de trabalhadores desprotegidos onde se incluem trabalhadores a termo, os trabalhadores temporários, os trabalhadores domésticos, os trabalhadores no domicílio, os subempreiteiros, os trabalhadores independentes, conhecidos por “trabalhadores a recibos verdes”, para não falar dos trabalhadores clandestinos (incluindo os imigrantes ilegais) ou dos trabalhadores não declarados do chamado setor informal da economia. Para além deste conjunto de trabalhadores estar sujeito à precaridade dos seus postos de trabalho, enfrenta menores níveis de remuneração, de proteção jurídica, de proteção social e de proteção contra acidentes de trabalho. E não só. Também em matérias de Segurança e Saúde no Trabalho, a dualidade entre trabalhadores protegidos e desprotegidos é notória. Sobre esta questão, Benach et al. (2002), referem que, na União Europeia, em comparação com os trabalhadores efetivos, os trabalhadores com vínculo laboral mais ténue estão expostos a piores condições de trabalho, tais como vibrações, ruído, substâncias perigosas, ou tarefas repetitivas. Acresce que a probabilidade de manifestação de insatisfação pelo trabalho por parte dos trabalhadores temporários é cerca de duas vezes superior à dos trabalhadores efetivos.

#### 1.5. DEBILIDADES DOS PARCEIROS SOCIAIS

Uma das consequências sociopolíticas destas transformações estruturais tende a ser, em certa medida, um declínio gradual da influência do movimento sindical (Rittich, 2010; Supiot, 1999). Como causas para perda de importância do papel desempenhado pelos sindicatos, podemos apontar quatro fatores:

- A descontextualização do discurso sindical face à realidade, tanto mais que, nas palavras de Hyman (2002, p.27), os sindicatos “frequentemente manifestam inércia

organizativa e permanecem aprisionados por orientações estratégicas que anteriormente foram eficazes, mas que perderam força perante os novos desafios”;

- O declínio progressivo das taxas de filiação (Richthofen, 2002) que resulta, antes de mais, da “perda de vitalidade do velho modelo de ação sindical, centrado na mobilização operária – e sobretudo à medida que cresce o sector terciário, ou seja, a chamada classe de serviço” (Estanque, 2005, p.131), mas também, do desaparecimento das grandes concentrações de trabalhadores e do atual contexto de crise no emprego e de desemprego (Treu, 1992). Além disso, a própria insegurança no emprego provoca um aumento da tensão psicológica e reduz a solidariedade entre trabalhadores e a sua participação em iniciativas conjuntas;
- O crescente protagonismo dos sindicatos no plano institucional, sobretudo através da sua participação em mecanismos de negociação e diálogo social (Estanque, 2005). Em Portugal, por exemplo, em face da participação dos sindicatos nas negociações em sede de concertação social, “as conquistas dos trabalhadores e do movimento sindical tradicional cederam, na prática, às pressões da lógica cooptativa, integrando-se na própria dinâmica do sistema, ou seja, deixaram-se absorver pela lógica de regulação, passando a fazer parte da própria atividade do Estado” (Estanque, 2005, p.132). Com efeito, a imagem de os sindicatos se terem “vendido” ao *establishment* inibiu, em parte, a penetração do seu discurso junto da sociedade e dos segmentos mais frágeis da força de trabalho;
- Fatores culturais como a mudança das atitudes dos trabalhadores face ao trabalho ou a tendência atual de ênfase no individualismo. No que diz respeito ao primeiro aspeto, Treu (1992) associa a mudança de atitudes a fenómenos como a maior participação no mercado de trabalho por parte de mulheres e de trabalhadores mais qualificados. Relativamente ao segundo aspeto, hoje em dia, as questões sociais concentram-se menos nos interesses coletivos e mais nos interesses individuais; menos no Estado e mais no nível interprofissional e, especialmente, nas empresas; menos na regulamentação e mais nos acordos coletivos (Richthofen, 2002).

Evidência desta reorientação de valores é a proliferação de acordos individuais, ao nível das empresas, em questões como o horário de trabalho e a remuneração.

#### 1.6. DESREGULAÇÃO E FLEXIBILIDADE

A razão para a flexibilização das relações de trabalho tem a ver com a necessidade das empresas se adaptarem rapidamente aos competitivos e turbulentos mercados internacionais.

Podemos apontar várias vias através das quais a flexibilização das relações de trabalho se operacionaliza na Europa. Em primeiro lugar, é de referir o papel da desregulação desempenhado, não só pela legislação - que elimina elementos de rigidez em certas áreas da relação laboral, como por exemplo, na organização dos tempos de trabalho, nos modelos de contratação e na cessação do contrato de trabalho - mas também, pela suavização da negociação coletiva (Rittich, 2010; Supiot, 1999; Treu, 1992). Em segundo lugar, e tal como referem Michie e Sheehan-Quinn (2001), não pode ser esquecido o papel que a gestão das próprias empresas tem no sentido de agilizar internamente as suas práticas laborais.

Quanto à desregulação, nas palavras de Rogowski (2013), esta não é mais do que uma estratégia, levada a nível global pelas principais instituições de supervisão económica, como a OCDE, o FMI e o Banco Mundial, que visa eliminar as instituições de regulação do mercado de trabalho e reduzir a um nível mínimo a intervenção jurídica nas relações entre empregadores e trabalhadores. Isso inclui o afastamento, não só das normas com origem na intervenção do Estado, mas também de todas as que resultam da negociação coletiva. Assim, o mercado de trabalho é visto pelas referidas organizações internacionais como tendo um desempenho perfeito, se estiver aliviado de proteções contra o despedimento, da fixação salarial ditada pela negociação coletiva e de normas reguladoras de tempo de trabalho.

No caso de Portugal, em 17 de maio de 2011, na sequência da contínua pressão dos mercados financeiros e da escalada dos juros na colocação de dívida soberana, o Governo celebrou com a *Troika*, um Memorando de Entendimento que, entre outros aspetos, se propôs aprovar medidas legislativas que conduzissem a significativas alterações do mercado de trabalho (Nascimento, 2012). E neste contexto, o Código do Trabalho, aprovado pela lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, foi objeto, desde a sua entrada em vigor, das alterações aprovadas pelas seguintes leis:

- a) Lei n.º 3/2012, de 10 de janeiro;
- b) Lei n.º 23/2012, de 25 de junho;
- c) Lei n.º 47/2012, de 29 de agosto;
- d) Lei n.º 69/2013, de 30 de agosto;
- e) Lei n.º 76/2013, de 7 de novembro;
- f) Lei n.º 55/2014, de 25 de agosto;

Estas leis introduziram elementos de desregulação, dos quais se destacam os seguintes: os contratos a termo puderam ver o número das suas renovações e o seu prazo alargado; foram instituídos, por via de acordo entre empregador e trabalhador, o regime de adaptabilidade dos horários de trabalho e o banco de horas que permitem que, em certos dias ou em certas semanas, o período normal de trabalho exceda os limites de 8 diárias e de 40 horas semanais; os valores de pagamento do trabalho suplementar e do trabalho prestado em dia feriado foram revistos em baixa; alguns dias feriados foram suspensos; os requisitos para o despedimento por inadaptação foram alargados; os valores das compensações e indemnizações a pagar em caso de cessação do contrato de trabalho foram substancialmente cortados.

Assim, à medida que a realidade das empresas transcende cada vez mais instituições históricas, como a negociação coletiva e as entidades reguladoras estatais, as condições de trabalho têm vindo a deteriorar-se. E sobre este aspeto, Moreau (2008) refere que os vários regimes de Direito do Trabalho nacionais estão em processo de transformação na sequência da sua fragilização face às ameaças que fazem pesar a deslocação das empresas e o

desenvolvimento da concorrência internacional, face às pressões devidas à corrente de pensamento liberal, fundada sobre a necessidade de aumentar todas as flexibilidades, e face ao facto de as proteções historicamente construídas a favor dos trabalhadores serem postas em causa. Rittich (2010) tem uma visão interessante sobre esta questão e argumenta que, mais do que à desregulação das normas laborais, estamos a assistir a um fenómeno de “re-regulação” das mesmas em que as leis do trabalho passaram a não ser distintas das leis comerciais e em que os direitos dos investidores e os interesses comerciais ganharam deferência e reconhecimento.

É por isso oportuno referir uma solução de compromisso que, institucionalmente, tem sido apontada para contornar os problemas associados à flexibilização decorrente da desregulação. A flexisegurança. Nos últimos anos, a flexisegurança tem feito parte das agendas políticas, mais concretamente, da estratégia europeia para o emprego, sendo compatível com a orientação da Comissão Europeia na área da política económica e social, em geral, e da política de emprego, em particular. Em termos muito gerais, para Costa (2009), a flexigurança significa aliar à desregulação dos mercados de trabalho uma dupla proteção. Por um lado, a proteção aos empregadores, conferindo-lhes a possibilidade de melhor gerirem os recursos humanos que têm ao seu dispor (por exemplo, dispensando os trabalhadores incapazes de se ajustarem à evolução do mercado em que se insere a empresa, ou contratando os trabalhadores mais bem preparados e qualificados). Por outro lado, a proteção aos trabalhadores, conferindo-lhes mais oportunidades de integração social em situação de desemprego. Contudo, é de referir duas questões cruciais associadas à flexigurança. Uma primeira questão é o risco de a mesma ser assumida como mecanismo de facilitação dos despedimentos e como estratégia de perpetuação de empregos precários ou de mudanças frequentes entre empregos precários. Uma segunda questão tem a ver com o facto de a transposição da flexigurança para diferentes contextos não ser assim tão simples e depender da capacidade financeira, da vontade política, dos sistemas de bem-estar social, do funcionamento das políticas ativas do mercado de trabalho ou simplesmente dos interesses dos atores em presença. Ora, tal como ajuizado pelo autor referido, não se afigura que todas estas condições, ou pelo menos a maior parte delas, estejam reunidas no contexto português.

Finalmente, a flexibilização e desregulação apresentam virtudes e defeitos. Do lado das virtudes, os seus defensores apontam a criação de emprego através da facilitação da contratação que ela proporciona. Além disso, a flexibilização do trabalho poder ser um fator de estímulo à habilidade das empresas se adaptarem a condições de mercado mais exigentes e competitivas, sobretudo, quando no palco da economia global, têm que competir diretamente com empresas que dispõem da força de trabalho de um modo mais informal e a um custo mais baixo. Contudo, contra a flexibilização e desregulação, e tal como referido por Bronstein (2009), é argumentado que a rigidez do mercado de trabalho não é determinante para a situação económica e que é possível encontrar uma relação direta entre a produtividade, por um lado, e elevados salários e padrões normativos legais, por outro. Com efeito, como explicação apontada para esta relação positiva, Bronstein (2009) salienta que as normas legais introduzem, no contexto sociopolítico, um elemento de justiça social que contribui para a estabilidade política. Em todo o caso, o autor sublinha que o debate em torno da flexibilização e desregulação das relações de trabalho é essencialmente ideológico, faltando evidência estatística que comprove a sua verdadeira correlação com a criação de emprego e com aumentos de produtividade.



## 2.

# A flexibilização das relações laborais

Guelaud e Lanciano (1991) referem-se à flexibilidade laboral como sendo a capacidade das empresas de se adaptarem às variações de atividade conjuntural ou estrutural, decorrentes de flutuações dos mercados, produtos, tecnologias ou da sua carteira de clientes.

No que diz respeito à flexibilidade, na ótica microeconómica da empresa, Atkinson e Meager (1986), Treu (1992) e Bronstein (2009) são alguns dos autores que identificaram as várias formas que esta pode assumir, mais concretamente, flexibilidade numérica, flexibilidade funcional, flexibilidade dos tempos de trabalho, flexibilidade salarial e flexibilidade geográfica.

Detenhamo-nos, pois, sobre cada uma destas modalidades de flexibilidade laboral.

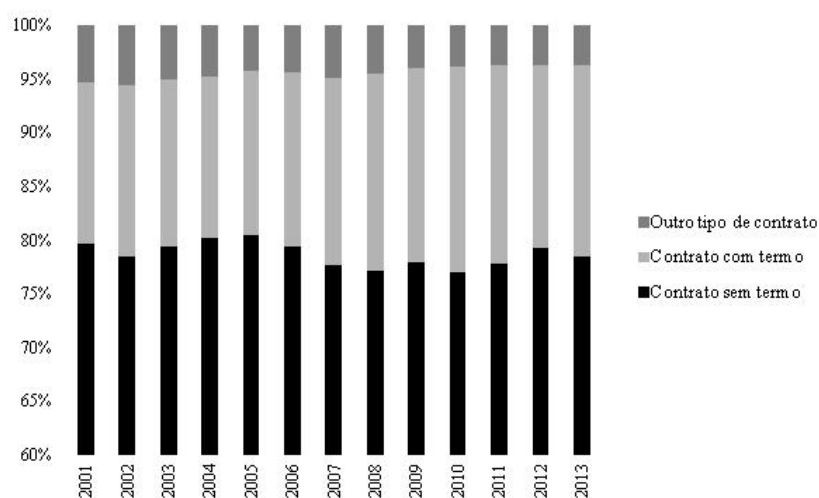
### 2.1. FLEXIBILIDADE NUMÉRICA

Tendo em vista a otimização dos seus resultados e a minimização dos custos de produção, as empresas procuram ajustar o número de efetivos às suas necessidades produtivas e de serviço ao cliente. Há pois lugar a uma flexibilidade numérica (Atkinson & Meager, 1986; Kalleberg, 2001) em que a quantidade de trabalho utilizado é determinada em função dos requisitos do negócio.

Com efeito, a flexibilidade numérica, mais concretamente, a contratação e despedimento de trabalhadores de acordo com as necessidades da empresa, associa-se ao emprego não permanente e de curto prazo. Apesar de “o emprego normal ou típico, que ainda funciona como paradigma, é um emprego permanente, de duração indefinida ou indeterminada, é um emprego em que o trabalhador labora para quem o retribui, é um emprego a tempo inteiro ou completo, é um emprego que tem a empresa por palco de execução” (Leal Amado, 2009, pp.87-88), o ajustamento da quantidade de mão-de-obra às necessidades de produção é feito

pelo recurso a contratos de trabalho atípicos, caracterizados por vínculos laborais muito ténues. Assim, o mesmo autor acrescenta que “ao lado dos contratos de duração indeterminada [...], vão crescendo os contratos de trabalho a prazo, expressão maior da precariedade laboral” (p.88). Simultaneamente à propagação dos contratos a termo, o modelo tradicional de contrato de trabalho sofre a concorrência de outras figuras contratuais, nomeadamente, do trabalho a tempo parcial, do trabalho temporário, do “teletrabalho” e/ou do trabalho ao domicílio.

Segundo os dados apresentados no Livro Branco das Relações Laborais (2007), os contratos a termo representam cerca de 1/5 do emprego assalariado em Portugal, sendo responsáveis por mais de 60% de todas as novas contratações. Tal como é observável no Gráfico n.º 1, em Portugal, de 2005 a 2013, a proporção de trabalhadores com contrato sem termo no total dos trabalhadores por conta de outrem tem vindo, tendencialmente, a diminuir de 80,5% para 78,5%.



Fonte: INE, Estatísticas do Emprego

GRÁFICO N.º 1 – REPARTIÇÃO DOS TRABALHADORES POR CONTA DE OUTREM POR TIPO DE CONTRATO EM PORTUGAL (%)

De resto, esta é uma situação que se replica a nível Europeu, sendo que 20% dos trabalhadores não tem um contrato permanente (Eurofound, 2012). Curiosamente, a maior

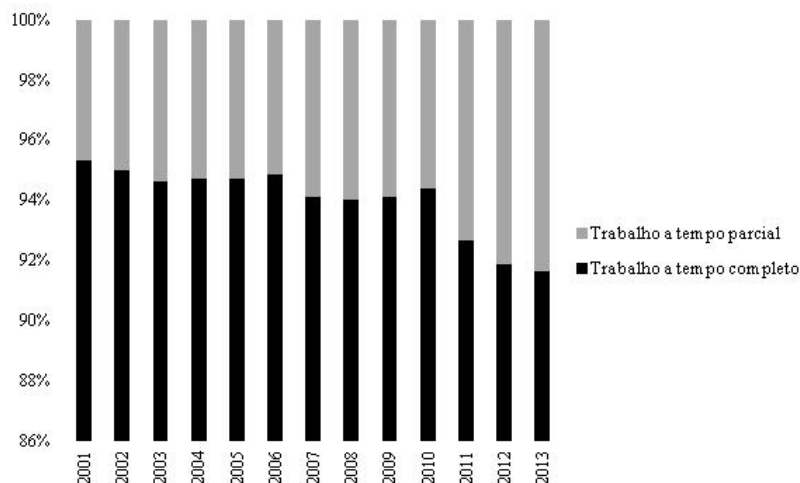
proporção de situações contratuais atípicas concentra-se, sobretudo, nos escalões etários mais jovens, tal como demonstrado na Tabela n.º 1.

TABELA N.º 1 - TIPO DE CONTRATO, POR ESCALÃO ETÁRIO NA EUROPA <sup>2</sup> (%)

Escalão Etário	Contrato permanente	Contrato a termo	Trabalho temporário	Estágio	Sem contrato	Outros
> 25	50	26	4	9	10	2
25-34	76	17	2	1	4	1
35-44	85	9	1	0	4	1
45-54	87	7	0	0	4	1
55 +	85	8	1	0	6	1
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Fonte: Eurofound (2012), 5th European Working Conditions Survey

No que diz respeito aos contratos a tempo parcial, comumente designado por *part-time*, no caso Português, é bem visível o seu peso crescente na totalidade dos contratos de trabalho, tendo a sua proporção evoluído de 4,7%, em 2001, para 8,4%, em 2013, tal como demonstrado no Gráfico n.º 2.



Fonte: INE, Estatísticas do Emprego

GRÁFICO N.º 2 – PROPORÇÃO DOS CONTRATOS A TEMPO COMPLETO E A TEMPO PARCIAL EM PORTUGAL (%)

<sup>2</sup> União Europeia com exceção da Croácia.

Relativamente ao trabalho temporário, ou seja, à “contratação de trabalhadores por uma empresa que se dedica à atividade de fornecimento, a título oneroso, desses mesmos trabalhadores a outras entidades para as quais desenvolverão a sua atividade laboral, por um tempo determinado” (Ramalho, 2010, p.301), dados avançados pelo IEFP (2013) revelam que, entre 2011 e 2012, se verificou um aumento de 5,4% no recurso a este tipo de contratação, tendo a duração dos contratos aumentado ligeiramente de 3,5 para 3,7 meses.



Fonte: IEFP

FIGURA N.º 1 – O TRABALHO TEMPORÁRIO EM SEIS NÚMEROS

Paralelamente, em algumas empresas foram recentemente introduzidos novos instrumentos de flexibilidade através do impulso das novas tecnologias informáticas que têm vindo a promover a diversificação dos espaços de trabalho, sendo emblemática a figura do teletrabalhador. Contudo, de acordo com o Livro Branco das Relações Laborais (2007), Portugal está entre os países da União Europeia onde esta tendência ainda assume um significado residual.

É de referir, tal como apontado por Casaca (2005), que a flexibilidade numérica pode também resultar da “*periferilização*” do mercado de trabalho, nomeadamente, através do recurso à prestação de serviços fornecidos por trabalhadores independentes e à subcontratação das atividades que não sejam nucleares ao objeto das empresas contratantes. Na Tabela n.º 2, podemos constatar que, em Portugal, o número de trabalhadores

independentes, aos quais não se aplica o Código do Trabalho, representa cerca de 1/5 da população empregada.

TABELA N.º 2 – EVOLUÇÃO DA PROPORÇÃO DE TRABALHADORES INDEPENDENTES NO TOTAL DA POPULAÇÃO EMPREGADA EM PORTUGAL

	2011	2012	2013
Trabalhadores Independentes (% de toda a população empregada)	21,1%	21,7%	21,5%

Fonte: INE, Estatísticas do Emprego

Em todo o caso, a proliferação do fenómeno da atipicidade das relações de trabalho, para além de contribuir para o agravamento da segmentação social e das desigualdades entre empresas, representa um fator de instabilidade e de precariedade na vida dos trabalhadores que, assim, ficam sujeitos a condições desmotivadoras de trabalho.

## 2.2.FLEXIBILIDADE FUNCIONAL

A flexibilidade funcional diferencia-se da flexibilidade numérica porque se centra na organização interna do trabalho de uma dada empresa (Treu, 1992), através alargamento das competências, funções e tarefas dos seus trabalhadores (Casaca, 2005; Kalleberg, 2001). Por outras palavras, trata-se de um processo através do qual as empresas adaptam-se às alterações da procura através da polivalência dos seus trabalhadores e da multiplicidade de tarefas. Tal como exemplifica Ramalho (2010, pp.449-450),

o acréscimo ocasional de trabalho num setor e a subocupação noutro setor poderão justificar a deslocação temporária de trabalhadores, e a ausência de um trabalhador poderá ditar a necessidade de o fazer substituir, para que continue a ser assegurado o serviço.

Além disso, em Portugal, a própria lei permite não só que a entidade empregadora possa encarregar o trabalhador de desempenhar, relativamente à atividade contratada, outras “funções que lhe sejam afins ou funcionalmente ligadas, para as quais o trabalhador tenha qualificação adequada e que não impliquem desvalorização profissional nem redução da

retribuição”<sup>3</sup>, mas também que, por acordo entre ambas as partes, esse desempenho de outras funções seja suscetível de ser alargado ou restringido. No seguimento do exposto, entende Leite (2013, p.4) que “a lei abre as portas à inclusão de cláusulas contemporâneas ou supervenientes de alargamento, aparentemente sem limites expressos, das tarefas que o trabalhador declara aceitar realizar”.

Contudo, é de ressaltar que, em Portugal, a difusão das práticas de flexibilidade funcional é inferior à média europeia. Com efeito, o relatório da Eurofound (2012) estima que 18% dos trabalhadores portugueses pratica uma rotação de tarefas determinada pela gestão e envolvendo várias competências, contra 30% dos trabalhadores da União Europeia<sup>4</sup>.

### 2.3.FLEXIBILIDADE DOS TEMPOS DE TRABALHO

Os tradicionais “horários de expediente”, das 9:00 às 18:00 horas, repartidos de segunda a sexta-feira, são, hoje em dia, postos em causa, não só por exigências de competitividade, impostas às empresas, mas também por legislação e convenções laborais cada vez mais flexíveis.

Com efeito, a flexibilidade dos tempos de trabalho, em termos da sua duração, da sua organização e do horário propriamente dito, é uma realidade com a qual se depara uma grande parte dos trabalhadores. E, quando falamos de flexibilidade dos tempos de trabalho, estamos-nos a referir às seguintes situações:

- **Horários flexíveis** “em que o trabalhador pode escolher, dentro de certos limites, as horas de início e termo do período normal de trabalho diário”<sup>5</sup>;
- **Adaptabilidade do tempo de trabalho** que se refere à possibilidade de se “afixar o tempo de trabalho normal em termos médios, ou, se assim se preferir, ao poder de

---

<sup>3</sup> artigo 118.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2012, de 9 de fevereiro.

<sup>4</sup> União Europeia, excluindo a Croácia.

<sup>5</sup> Número 2 do artigo 56.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2012, de 9 de fevereiro

redistribuição do tempo de trabalho normal em fases de maior e de menor densidade laboral” (Leite, 2013);

- **Banco de horas** que é entendido como o poder de se aumentar o número de horas de trabalho normal, sendo que “a compensação do trabalho prestado em acréscimo, que pode ser feita mediante, pelo menos, uma das seguintes modalidades: redução equivalente do tempo de trabalho; aumento do período de férias; pagamento em dinheiro”<sup>6</sup>;
- **Trabalho em regime de disponibilidade ou trabalho “on call”**, mais concretamente, quando há a obrigatoriedade de apresentação ao serviço sempre que seja solicitado, mesmo que fora do período normal de trabalho.

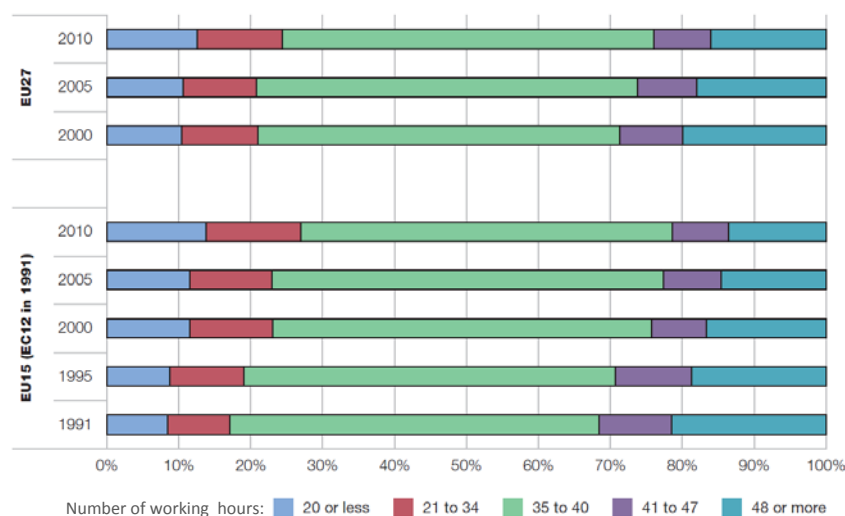
Estas novas formas de organização do trabalho estão, assim, na origem de um novo conceito de tempo de trabalho que, tanto pode ser heterodeterminado pela entidade empregadora, como ser individualizado (Supiot, 1999), caso este que, no entendimento de Shagvaliyeva e Yazdanifard (2014), significa que é o trabalhador quem controla a duração do seu próprio trabalho.

Com a prática de horários flexíveis, e sobretudo com a descrição dada acima da adaptabilidade, do banco de horas e da disponibilidade, seria de esperar um aumento do número de horas de trabalho. Contudo, a evidência estatística europeia não é reveladora desta situação. De facto, o Gráfico n.º 3 revela que, a nível europeu<sup>7</sup>, o período médio de trabalho semanal diminuiu de 40 horas e meia, em 1991, para 36,4 horas, em 2010. Isto não nos permite, porém, concluir que os trabalhadores prestam menos horas de trabalho, já que, em parte, como podemos observar no referido gráfico, a diminuição do período médio semanal de trabalho é o reflexo do aumento da proporção do trabalho a tempo parcial (ou seja, do trabalho com um período normal de trabalho semanal inferior a 35 horas), que, para os países europeus, aumentou de 17%, em 1991, para 27%, em 2010 (Eurofound, 2012).

---

<sup>6</sup> Alínea a) do número 2 do artigo 208.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2012, de 9 de fevereiro

<sup>7</sup> Países da “Europa dos 12”: Portugal, Espanha, França, Itália, Grécia, Irlanda, Reino Unido, Dinamarca, Alemanha, Bélgica, Países Baixos e Luxemburgo



Fonte: Eurofound (2012), 5th European Working Conditions Survey

GRÁFICO N.º 3 – EVOLUÇÃO DO PERÍODO NORMAL DE TRABALHO SEMANAL NA UNIÃO EUROPEIA (%)

Para além do que já foi referido, a flexibilidade dos tempos de trabalho pode apresentar outros contornos. Na verdade, a duração e a organização do tempo de trabalho também dependem das características coletivas próprias do setor e da profissão (Chenu, 2002), o que determina que, em determinados setores de atividade, como por exemplo, nos cuidados de saúde, na hotelaria, ou no comércio, o período de funcionamento exceda os horários de trabalho dos trabalhadores individualmente considerados. Consequentemente, os horários de trabalho são organizados de modo a fazer coincidir a procura total dos produtos ou serviços com a disponibilidade de trabalho, implicando, eventualmente, a prática de horários não convencionais (ou seja, que não se enquadram nos já referidos horários das 9:00 às 18:00 horas, e repartidos de segunda a sexta-feira), mais concretamente, de horários por turnos, de trabalho noturno e de trabalho aos fins-de-semana.

Os números apurados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) revelam o peso assinalável dos horários não convencionais em Portugal. Com efeito, de 2011 a 2013, o peso destes tipos de horário tem vindo a afirmar-se, sendo que, em 2013, apenas cerca de 2/5 da população empregada estava livre de os praticar. De referir também que, tal como expresso na Tabela n.º 3, a proporção do trabalho por turnos tem vindo a aumentar de uma forma consistente desde 2006, atingindo, em 2013, 14,6% da população empregada.

TABELA N.º 3 – POPULAÇÃO EMPREGADA POR TIPO DE HORÁRIO EM PORTUGAL (%)

Tipo de Horário	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Turnos	7,8%	8,0%	8,5%	9,3%	9,8%	12,8%	13,9%	14,6%
Serão	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,8%	23,0%	24,2%
Noite	18,3%	17,3%	16,9%	16,6%	16,2%	9,0%	9,6%	10,4%
Sábado	49,7%	50,4%	50,9%	49,0%	47,6%	39,8%	41,0%	43,4%
Domingo	24,7%	24,9%	25,1%	24,4%	23,7%	20,4%	21,5%	23,2%
Nenhum destes	42,1%	41,7%	41,2%	42,5%	44,1%	45,3%	43,5%	41,5%

Fonte: INE, Estatísticas do Emprego

Aliás, esta realidade está em linha com o que ocorre ao nível da União Europeia onde, segundo o Relatório da Eurofound (2012), o peso dos horários de trabalho atípicos é apreciável. Com efeito, em média, 51% dos trabalhadores prestam serviço ao sábado e 23% ao domingo (mais concretamente, pelo menos, 3 domingos por mês). Além disso, 19% dos trabalhadores europeus faz trabalho noturno (das 22:00 horas às 05:00 horas). De referir, também, que 17% dos trabalhadores pratica horários por turnos e que a realização de trabalho em regime de disponibilidade (*on call*) atinge 21% dos trabalhadores europeus.

Se, por um lado, a flexibilização dos tempos é apresentada como permitindo que os trabalhadores possam responder às exigências pessoais e profissionais e a atingir um equilíbrio entre estas duas esferas das suas vidas (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014), por outro, não nos podemos esquecer que a flexibilização excessiva dos tempos de trabalho, e sobretudo a flexibilidade heterodeterminada pelo empregador, é suscetível de constituir um risco para a integridade física e psíquica do trabalhador, na medida em que nem sempre são respeitados “os espaços de repouso e lazer que são necessários para a reposição de energias e para a salvaguarda da integração familiar e social do trabalhador” (Monteiro Fernandes, 2006, p.336).

## 2.4.FLEXIBILIDADE SALARIAL

A flexibilidade salarial permite às empresas a prossecução de dois objetivos. Por um lado, minimizar os custos do fator trabalho e, por outro, conferir elasticidade a esses mesmos custos, o que implica que, ao invés de a retribuição ser uma constante “rígida”, ela passe a ser função dos resultados empresariais e do desempenho profissional, numa lógica de *the more you do, the more you get*.

No que diz respeito ao primeiro objetivo de minimizar os custos laborais, em Portugal, o mesmo foi conseguido, em parte, por fatores exógenos às próprias empresas. Mais concretamente, pela fixação do salário mínimo e pela perda de dinâmica da contratação coletiva, ou seja, da negociação levada a cabo pelas entidades empregadoras, por um lado, e as associações sindicais em representação dos trabalhadores, nelas filiados, por outro, com vista à celebração de um acordo coletivo de trabalho onde são regulados diversos aspetos da relação laboral.

Quanto ao primeiro aspeto relacionado com a minimização do custo da força de trabalho - a fixação da Retribuição Mínima Mensal Garantida (RMMG), vulgarmente conhecida por salário mínimo – é de referir que, tal como salientado por Dornelas et al. (2011, p.192),

a atualização da RMMG tem impactos diretos (de aumento de salário mínimo) mas também indiretos (considerando os trabalhadores nas imediações do valor da RMMG), reconhecendo-se que um crescimento da RMMG terá efeitos de arrastamento a outros escalões remuneratórios, fazendo elevar os custos unitários do trabalho.

Além disso, a RMMG pode constituir um “referencial subjacente a novas contratações, em particular de jovens. Neste sentido, [...] é possível estimar que aproximadamente 11,5% das novas contratações de jovens foram efetuadas com uma remuneração ao nível da RMMG” (Ministério da Economia e do Emprego, 2012, p.17).

No caso concreto de Portugal, a fixação do salário mínimo é relevante, sendo que a incidência de trabalhadores portugueses a receber uma retribuição base equivalente à

Retribuição Mínima Mensal Garantida (RMMG) tem apresentado uma acentuada tendência crescente, ultrapassando, em 2011, os 11%.

TABELA N.º 4 – TRABALHADORES A TEMPO COMPLETO ABRANGIDOS PELA RMMG  
(em % dos trabalhadores por conta de outrem a tempo completo)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Total</b>	6,2	5,5	4,5	4,5	6,0	7,4	8,7	10,5	11,3

Fonte: GEP/MSSS Inquérito aos Ganhos e à Duração do Trabalho.

No que concerne ao segundo aspeto do objetivo da minimização dos custos de trabalho, mais concretamente, à perda de dinâmica da contratação coletiva, não nos podemos esquecer, tal como refere Martins (2009, p.11), que

o enquadramento institucional da negociação salarial desempenha um papel importante na determinação da dinâmica dos salários e, em termos mais gerais, no funcionamento do próprio mercado de trabalho”, sendo que “os salários da maioria dos trabalhadores, em particular nas empresas de maior dimensão, são determinados no âmbito de acordos coletivos de trabalho.

Contudo, segundo dados da OCDE (2012), em Portugal, a queda na cobertura da contratação coletiva deve-se aos desenvolvimentos legislativos (nomeadamente o Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro) que, nomeadamente, introduziu a possibilidade de caducidade das convenções e a adesão individual às mesmas. O número de trabalhadores sindicalizados também caiu neste período, passando de 28% para 19,3%, face a uma média de 27% nos países da OCDE. De facto, segundo os números do Ministério da Economia e do Emprego (2012, p.17), indicados na Tabela n.º 5,

Na negociação coletiva, os salários convencionais revelam, de janeiro a outubro de 2012, uma variação de 1,4 %, que afetou 303.300 trabalhadores, revelando uma desaceleração, sobretudo no número de trabalhadores abrangidos, face à variação média [...] anualizada para o total dos Instrumentos de Regulamentação Coletiva do Trabalho em 2011 (1,5 % face a 2010, abrangendo 1.202,9 mil trabalhadores).

TABELA N.º 5 – VARIAÇÃO MÉDIA ANUALIZADA DOS SALÁRIOS BASE EM PORTUGAL

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>(1)</sup>
Varição nominal intertabelas, anualizada (%)	3,4	4,0	3,8	2,9	2,9	2,7	2,7	2,9	3,1	2,9	2,4	1,5	1,4
Nº de trabalhadores abrangidos	1 452 521	1 396 234	1 385 942	1 512 278	600 469	1 074 029	1 418 784	1 569 601	1 704 107	1 303 457	1 294 570	1 202 908	303 300

Fonte: DGERT/ MEE, Regulamentação Coletiva de Trabalho – aumento médio ponderado intertabelas.

Nota: (1) De Janeiro a Outubro.

Do enfraquecimento da negociação coletiva resulta a crescente individualização das relações laborais, ou seja a “individualização de carreiras, em função da adaptabilidade e do «potencial» de cada trabalhador às novas condições da produção” (Cerdeira, 2004, p.36), na qual a retribuição e a sua evolução, ao invés de serem estabelecidas a nível institucional, passam a depender, sobretudo, de decisões de gestão da entidade empregadora. Sobre esta questão, Hespanha (2002, p.24) afirma mesmo que a individualização das relações de trabalho “representa um agravamento do risco social e da exclusão para um crescente número de trabalhadores espalhados por todo o espaço mundial. Enquanto seleciona, reduz, qualifica – e, portanto, exclui – no topo, a nova lógica [...] inclui na base trabalhadores com salários baixos”.

Abordemos, então, o segundo objetivo da flexibilização salarial, ou seja o objetivo de tornar os esquemas retributivos maleáveis com os desempenhos da empresa e dos próprios trabalhadores. Sobre esta questão, Casaca (2005) afirma que a flexibilidade decorre da capacidade de adequação dos salários “às oscilações do mercado (nível de procura) e/ou aos resultados obtidos pela empresa” (p.9). Atkinson e Meager (1986) acrescentam que, através da flexibilidade salarial, as empresas ajustam os seus esquemas retributivos para estimular a flexibilidade funcional, diferenciando as remunerações dos trabalhadores com qualificações que são escassas no mercado ou introduzindo recompensas individuais para os trabalhadores com melhor desempenho.

Cada vez mais, as políticas retributivas das empresas seguem uma trajetória que aponta para a redução do peso do salário base no total das prestações pecuniárias auferidas pelo trabalhador. Tirando, pois, partido da grande complexidade assumida pelo salário, onde se inclui, não só a retribuição base, mas também um conjunto de prestações complementares ou acessórias, tais como, diuturnidades, subsídios de risco, de penosidade, de toxicidade, de

isolamento, de alojamento, de alimentação, de transporte, de turno, de férias, de Natal, prémios de produtividade, ou de assiduidade, comissões e prestações por trabalho suplementar ou noturno, etc. (Leal Amado, 2009). As empresas dão um enfoque cada vez mais proeminente a estas prestações complementares, fazendo com que a retribuição dos trabalhadores ganhe um carácter tendencialmente mais variável e menos fixo.

A corroborar a tese de que a retribuição caminha no sentido de uma maior elasticidade, o Relatório *Working conditions in the European Union* (Eurofound, 2012) revela que a percentagem de indivíduos que recebem pelo menos um tipo de remuneração variável, aumentou ao longo dos últimos cinco anos. Em 2010, 63% dos trabalhadores da União Europeia<sup>8</sup> admitia que a sua retribuição incluía componentes variáveis; esta percentagem compara com 62% em 2005. Segundo o mesmo estudo, as componentes variáveis incluem o pagamento do trabalho suplementar, outras formas de pagamento extraordinário, a remuneração do trabalho prestado aos domingos e a compensação do trabalho prestado em condições perigosas.

É de referir também que, num país como o nosso, onde os salários são baixos, as horas extraordinárias servem como complemento do salário, facto este que, associado à atual flexibilidade horária, também se traduz em fenómeno de flexibilidade salarial.

## 2.5.FLEXIBILIDADE GEOGRÁFICA

A localização ou, melhor dizendo, deslocalização das atividades é uma das decisões a tomar pela gestão das empresas. Esta deliberação é frequentemente fundada na procura da localização ou das localizações que permitem a otimização de resultados através da utilização dos fatores produtivos que apresentam os custos mais baixos. Assim, na conceptualização de Mouhoud (2007), a deslocalização pode assumir dois contornos. Pode ser absoluta, quando uma firma suprime uma unidade de produção ou montagem num local A para a transferir para um local B, sendo esta a lógica de deslocalização que corresponde à visão mais difundida da globalização das empresas ou, em alternativa, pode não envolver a

---

<sup>8</sup> Com exceção da Croácia.

transferência das atividades do local de origem para um outro local, tratando-se apenas de uma expansão “territorial” dos negócios da empresa, consequência dos atuais e frequentes fenómenos de fusões e aquisições de empresas.

Paralelamente, em algumas empresas são introduzidos novos instrumentos de mobilidade dos trabalhadores através do impulso das novas tecnologias informáticas que têm vindo a promover a diversificação dos espaços de trabalho, sendo emblemática a figura do teletrabalhador. Contudo, de acordo com a Comissão do Livro Branco das Relações Laborais (2007), Portugal está entre os países da União Europeia onde estas tendências assumem menor significado.

O local de trabalho é um dos elementos que fazem parte do conteúdo do contrato de trabalho, devendo o trabalhador “em princípio, exercer a sua atividade no local contratualmente estabelecido”<sup>9</sup>. Contudo, tal como refere Leite (2013, p.17), a

cláusula de mobilidade, nos termos da qual o trabalhador se obriga a desempenhar as suas funções numa dada localidade ou em qualquer outra, do continente e das regiões autónomas ou mesmo de qualquer outro Estado membro da União Europeia [ou outros] tem vindo a tornar-se uma cláusula de estilo, passando a ser incluída em elevado número de contratos com ou sem prazo, isto é, de duração determinada ou indeterminada.

O facto da entidade empregadora deslocalizar a sua atividade ou alargar o âmbito geográfico de ação, implica que aos trabalhadores seja lançado o desafio de transferência do seu local de trabalho, implicando, por vezes, perturbações nas suas vidas pessoais e familiares, pese embora o Código do Trabalho, no seu artigo 194.º, salvaguarde que, no caso de transferência definitiva, o trabalhador pode resolver o contrato, tendo direito a compensação e, no caso de transferência temporária, o empregador apenas poderá modificar o local de trabalho se tal transferência não implicar prejuízo sério para o trabalhador.

---

<sup>9</sup> Alínea f) do número 1 do artigo 129.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2012, de 9 de fevereiro.

# 3.

## O papel da gestão de Recursos Humanos na flexibilização das relações laborais

Tal como anteriormente referido, os recentes fenómenos relacionados com a globalização, a crescente concorrência internacional, a desregulamentação dos mercados, as maiores e mais diversificadas exigências por parte de clientes e investidores, a aceleração do ritmo de mudança e as inovações tecnológicas impõem a necessidade das organizações procurarem vantagens competitivas. É precisamente nessa busca de vantagens competitivas que a gestão de recursos humanos surge como uma abordagem capaz de proporcionar alternativas sustentáveis às tradicionais vantagens assentes no capital e na tecnologia (Carvalho, 2005). Com efeito, a gestão de recursos humanos permite às empresas a tomada de decisões relacionadas com questões centrais para o sucesso das organizações, nomeadamente, no que diz respeito à mudança, à liderança, à cultura organizacional e à própria flexibilidade das relações de trabalho.

A necessidade crescente de uma flexibilidade que permita dar resposta a condições mais exigentes dos mercados leva as organizações a recorrer a um leque cada vez mais variado de formas de trabalho e de emprego que vão desde os horários de trabalho, ao tipo de contratos estabelecidos, ao local de trabalho, à definição de tarefas e até às formas de remuneração.

Da implementação de mecanismos de flexibilidade laboral, resultam questões relacionadas com o papel desempenhado pela gestão dos recursos humanos, o envolvimento e empenho dos trabalhadores e a prossecução de objetivos organizacionais importantes, como a qualidade e o bom desempenho.

### 3.1.FLEXIBILIDADE E A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Hoq, Amin, Chowdhury e Ali (2009) argumentam que o recente aumento transnacional de fusões e aquisições transformou as empresas multinacionais em coordenadores e organizadores das atividades a elas prestadas através de complexas cadeias *outsourcing* e da subcontratação. Para que estas empresas multinacionais possam atingir os seus objetivos de produtividade e de capacidade de resposta às exigências de mercado, a qualidade dos seus recursos humanos é um ingrediente essencial. Além disso, os referidos autores defendem que, não só as empresas que operam na economia global são afetados pelas pressões competitivas globais, mas também as empresas que operam nos mercados nacionais, uma vez que estas empresas estão sujeitas às mesmas pressões para organizar a produção que as suas congéneres globais.

Assim, uma vez que a qualidade dos recursos humanos de uma empresa torna-se um fator cada vez mais importante da sua competitividade, a gestão desses mesmos recursos ganha protagonismo na estrutura organizativa da empresa e nas próprias tomadas de decisão. Mais concretamente, uma vez que as decisões de gestão estão cada vez mais orientadas para a prossecução de objetivos de inovação, de qualidade e de redução de custos, a gestão de recursos humanos passa a assumir um papel preponderante pela sua prerrogativa de impor, sobre os trabalhadores, a exigência acrescida de que esses mesmos objetivos sejam alcançados (Silva, 1998).

Neste contexto, a gestão de recursos humanos deixa de assentar na mera função de “administração de pessoal” que, segundo a caracterização de Besseyre des Hors (1987), abrange as funções relacionadas com o controlo da disciplina no trabalho, a vigilância do cumprimento da legislação, a negociação contratual, a retribuição e formação. Com efeito, num novo contexto mais competitivo, a gestão de recursos humanos passa a estar totalmente integrada de gestão estratégica, focalizada, por um lado, na garantia de que os recursos humanos da empresa são empregados de forma a garantir a prossecução dos objetivos estratégicos da empresa e, por outro, no desenvolvimento do fator humano enquanto fator de competitividade. Ou seja, em vez de a tónica ser colocada na simples

resolução de problemas dá-se a incorporação da gestão de recursos humanos no planeamento e na própria estratégia organizacional.

Finalmente é de referir que, no atual contexto de desregulação laboral, a gestão de recursos humanos também ganha uma preeminência acrescida pelo facto de ser cada vez mais usada pelas empresas multinacionais como um regime de legislação laboral feito à medida dos próprios requisitos e das necessidades de cada organização (Hoq, Amin, Chowdhury & Ali, 2009). Na verdade, o poder que as empresas multinacionais têm de gerir as suas cadeias de subcontratação, nomeadamente no que diz respeito à determinação do valor-hora ou do valor a pagar por peça e à organização da intensificação do trabalho, dá-lhes a possibilidade de, verticalmente, regularem questões relacionadas com as remunerações, a organização dos tempos de trabalho e a contratação ou despedimento de pessoal.

### 3.2.FLEXIBILIDADE E GESTÃO DA QUALIDADE

No atual contexto de competitividade, muitas organizações têm apostado numa estratégia de diferenciação dos seus processos, produtos e serviços pela via da qualidade como resposta à forte concorrência, a clientes cada vez mais exigentes e a alterações imprevisíveis no contexto económico global. Saliente-se, aliás, que em determinados setores de atividade a implementação de práticas de gestão e controlo de qualidade é inclusive um requisito.

Esta estratégia de diferenciação, aliada às práticas ligadas à gestão da qualidade, são, assim, apontadas por Escrig-Tenaa, Bou-Llusara, Roca-Puiga e Beltrán-Martína (2012), como sendo um fator estimulante dos níveis de flexibilidade funcional, que, na conceção de Kalleberg (2001), consiste na capacidade dos trabalhadores realizarem várias tarefas e participarem no processo de decisão. Na verdade, as práticas de gestão da qualidade estão, inevitavelmente, relacionadas com o investimento no desenvolvimento de competências da força de trabalho através da formação ou do enriquecimento do próprio trabalho mediante a participação dos trabalhadores nas decisões de gestão da qualidade e nas atividades de melhoria contínua.

Apesar de a gestão da qualidade ser, ao mesmo tempo, induzida e indutora de flexibilidade laboral, ela não é indiferente à modalidade da flexibilidade laboral adotada, respondendo, sobretudo, bem a práticas de flexibilidade funcional. Com efeito, Escrig-Tenaa, Bou-Llusara, Roca-Puiga e Beltrán-Martína (2012) verificam que, num contexto de gestão da qualidade, há uma incompatibilidade entre a flexibilidade funcional e a flexibilidade numérica - que tem a ver, sobretudo, com a limitação do envolvimento dos trabalhadores na organização com vista à redução dos custos (Kalleberg, 2001) - na medida em que as decisões que uma empresa toma para desenvolver recursos humanos versáteis e polivalentes não podem, ao mesmo tempo, estar ligadas com as práticas necessárias para ajustar a força de trabalho às flutuações da procura.

### 3.3.FLEXIBILIDADE, ENVOLVIMENTO E MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES

O recurso a práticas de flexibilidade numérica - como sendo o recurso a contratos temporários, à subcontratação, ao trabalho a tempo parcial e por turnos, ao trabalho sazonal, a horários flexíveis e ao teletrabalho, ou a trabalho à distância, entre outros - é suscetível de pôr em causa o envolvimento, motivação e participação dos trabalhadores nas empresas onde prestam atividade. Segundo a explicação avançada por Carvalho (2005), no caso dos contratos temporários, cujo uso tem crescido na Europa, os cuidados com o recrutamento e a seleção são muito menores, o mesmo acontecendo com a formação, em que a curta permanência do trabalhador na empresa não encoraja esse investimento.

A flexibilidade numérica prejudica inevitavelmente o envolvimento dos trabalhadores na organização onde estão inseridos. Uma das razões, apontada por Silva (1998), está relacionada com o facto da gestão de recursos humanos orientada para o envolvimento dos trabalhadores, nomeadamente, através de programas de cultura organizacional, esquemas retributivos, formação de equipas e ações de *team bulding*, ser apenas implementada junto do grupo de trabalhadores pertencentes ao quadro de pessoal permanente. Em relação aos trabalhadores que ocupam posições mais periféricas ou menos estratégicas (ou seja, os trabalhadores subcontratados e os trabalhadores independentes), é aplicada uma gestão de

recursos humanos mais orientada ao sabor das tendências de mercado, sendo os mesmos, pura e simplesmente, excluídos de uma participação na organização na qual prestam atividade. Acresce que, tal como defendido por Scholte (2000), os trabalhadores bem pagos, com empregos estáveis e a quem é proporcionada formação contínua são, em regra, mais motivados e produtivos do que os trabalhadores que se encontram em situação precária.

Além do que já foi referido, não pode ser ignorado que os trabalhadores são pessoas com emoções e que a sua perceção de um clima de insegurança relativamente ao trabalho é suscetível de pôr em causa a sua confiança e o seu envolvimento nas organizações. Sarantinos (2007) refere que a resistência dos trabalhadores à flexibilidade laboral foi vencida à custa do compromisso das organizações lhes assegurarem, para além de um ambiente de trabalho desafiador, a empregabilidade e o desenvolvimento das suas competências, defendendo, assim, que, num contexto de flexibilidade laboral, as práticas de gestão tendentes ao envolvimento e à motivação dos trabalhadores na organização só serão bem sucedidas se estiverem reunidas algumas condições, das quais se destacam as seguintes: *(i)* primeiro, o apoio das práticas de recursos humanos numa estratégia coerente e de longo prazo para criar um clima de trabalho positivo; *(ii)* segundo, a existência de adequadas competências, detidas pelos trabalhadores, para trabalhar de forma mais produtiva (Michie & Sheehan-Quinn, 2005); *(iii)* terceiro, a presença de canais de comunicação desimpedidos (sobretudo, de cima para baixo), de modo a não beliscar a confiança dos trabalhadores; *(iv)* finalmente, a assunção, por parte dos departamentos de recursos humanos, do papel de, constantemente, medir as atitudes e as perceções dos funcionários face ao empregador (Sarantinos, 2007).

#### 3.4.FLEXIBILIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Pese embora a relação positiva entre a flexibilidade laboral e o desempenho das empresas seja uma ideia intuitivamente atrativa, Sawhney (2013) declara a falta de investigação empírica que suporte integralmente esta ideia.

Contudo, num estudo levado a cabo, especificamente para o Reino Unido, por Michie e Sheehan-Quinn (2001), chegou-se à conclusão que as medidas de trabalho flexível postas em prática pelas empresas, que os referidos autores denominam de “*low-road practices*” (como por exemplo, contratos a termo, precaridade no emprego e baixos níveis de formação proporcionada aos trabalhadores) estão negativamente correlacionadas com a inovação e, como tal, são suscetíveis de porem em causa o bom desempenho das empresas. O mesmo estudo revelou também que a probabilidade das medidas de gestão de recursos humanos contribuírem para a competitividade das empresas é maior quando estão englobadas um conjunto coerente e coeso de decisões do que quando são apenas medidas avulsas tomadas separadamente e aleatoriamente.

Além disso, apesar de não ter encontrado a correlação positiva entre a flexibilidade das relações de trabalho e o desempenho organizacional, Sawhney (2013) chegou a outras conclusões interessantes sobre a relação estabelecida entre estas duas variáveis, das quais se destacam as seguintes:

- (i) Em primeiro lugar, admite que mais do que a flexibilidade laboral, por si só, o que influi no desempenho de uma empresa é a forma como a referida flexibilidade é implementada. E, precisamente, esta ideia é corroborada pelo trabalho de Michie e Sheehan-Quinn (2005), onde é argumentado que, se uma organização adotar uma estratégia de redução de custos e implementar uma modalidade de flexibilidade numérica (por exemplo, com recurso a contratos a prazo ou a trabalho a tempo parcial), é improvável que tenha um elevado nível de investimento nos seus recursos humanos, pelo que muito dificilmente conseguirá obter uma melhoria dos seus resultados por via da flexibilidade;
- (ii) Em segundo lugar, constata que as empresas que proporcionam aos trabalhadores formação sobretudo ao nível dos processos (e menos ao nível dos equipamentos), que promovem formação envolvendo rotação de postos de trabalho e que estabelecem práticas de recompensa baseadas nas competências são as que conseguem ser mais flexíveis em termos laborais e as mais eficientes,

na medida em que estão aptas para transferir trabalhadores polivalentes para as áreas de atividade que, num determinado momento, necessitem de mão-de-obra;

- (iii) Em terceiro lugar, e na mesma linha de pensamento também avançada por Sarantinos (2007), sugere que, uma vez que a transformação de competências dos trabalhadores exige um esforço permanente e sustentado, as empresas necessitam, não só de adotar uma estratégia de longo prazo para o desenvolvimento de aptidões e atitudes, mas também de estabelecer uma cultura de elevada integração e de cooperação entre as direções técnicas e de recursos humanos.

Em suma, podemos concluir que o valor acrescentado que uma direção de recursos humanos pode trazer a uma organização através da flexibilização das relações laborais é criado, não por via da sua simples aplicação, mas sim pelo modo como essa flexibilização é gerida, implementada e integrada na estratégia organizacional.



## 4. Repercussões da flexibilização das relações laborais na vida das empresas e dos seus trabalhadores

Como já foi referido, as tendências do emprego modificaram-se consideravelmente ao longo das últimas décadas, o que contribuiu para o aparecimento de novos riscos para os trabalhadores. A própria OIT <sup>10</sup> (2010) reconhece que a reorganização do trabalho, as restrições de efetivos, a subcontratação e o *outsourcing*, por exemplo, tiveram repercussões inevitáveis sobre as condições de trabalho, o que explica uma dificuldade acrescida em encontrar um bom equilíbrio entre a vida profissional e a própria vida privada.

Das referidas transformações, resulta um aumento do *stress* ligado ao trabalho e de outros problemas de saúde mental, de dimensão mundial que afetam todos os países, todas as profissões e todos os trabalhadores. Para termos uma ideia mais precisa da verdadeira dimensão do problema, segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (adiante designada por EU-OSHA), o *stress* no trabalho está entre as causas mais comumente relatadas de doença por parte dos trabalhadores, afetando mais de 40 milhões de pessoas em toda a União Europeia. De facto, segundo o estudo da EU-OSHA (2009), em 2005, 20% dos trabalhadores da União Europeia (UE-15) <sup>11</sup> e 30% dos trabalhadores dos novos Estados Membros acreditava que a sua saúde estava em risco por causa do *stress* no trabalho. Segundo a mesma fonte, em 2002, o custo anual do *stress* no trabalho na UE-15 foi estimado em 20 biliões de euros. Além disso, os resultados do mais abrangente Inquérito Europeu às Empresas sobre Riscos Novos e Emergentes (ESENER <sup>12</sup>) revelaram que mais de metade dos trabalhadores considerava o *stress* como uma situação comum no

---

<sup>10</sup> Organização Internacional do Trabalho.

<sup>11</sup> União Europeia com 15 Estados-membros: Portugal, Espanha, França, Itália, Grécia, Irlanda, Reino Unido, Dinamarca, Alemanha, Bélgica, Países Baixos, Luxemburgo, Suécia, Finlândia e Áustria.

<sup>12</sup> O Inquérito Europeu às Empresas e Riscos Novos e Emergentes (ESENER), conduzido pela EU-OSHA, em 2009, incluiu aproximadamente 36.000 entrevistas a gestores e representantes em matéria de saúde e segurança. O inquérito abrangeu estabelecimentos dos setores privado e público com dez ou mais funcionários nos 27 Estados-Membros da UE, bem como na Croácia, Turquia, Noruega e Suíça.

local de trabalho. As causas mais comuns referidas foram as seguintes: (i) a reorganização do trabalho e a insegurança de emprego (indicadas por cerca de 7 em cada 10 inquiridos); (ii) o acréscimo das horas de trabalho; (iii) a carga de trabalho excessiva; (iv) e o assédio ou intimidação no local de trabalho (cerca de 6 em cada 10 inquiridos). A mesma sondagem demonstrou que cerca de 4 em cada 10 trabalhadores consideram que o *stress* não é tratado de forma adequada no local de trabalho e que 8 em cada 10 dirigentes europeus manifestaram preocupação com o *stress* nos respetivos locais de trabalho. Todavia, menos de 30% dos empregadores admitiu ter implementado procedimentos para lidar com os riscos psicossociais.

#### 4.1. CAUSAS DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS

Os riscos psicossociais podem ser definidos como aqueles aspetos da organização e gestão do trabalho, nomeadamente os seus contextos sociais e ambientais, que têm o potencial de causar dano psicológico, social ou físico nos trabalhadores (Cox & Griffiths, 1995).

Na origem dos riscos psicossociais, é possível reconhecer que os mesmos decorrem de deficiências na conceção, organização e gestão do trabalho, bem como de um contexto social de trabalho problemático (Cox, 1993; EU-OSHA, 2012). Além disso, Costa e Santos (2013) chamam a atenção para o facto de que “o meio laboral evoluiu deixando cair a organização tradicional, caracterizada por tarefas manuais, em linha e a tomada de decisão centralizada, já que o mercado atual requer organizações dinâmicas, facilmente adaptáveis a um ambiente mutável e exigente” (p.41).

Podemos, assim, apontar os seguintes fatores de risco psicossocial que resultam das novas exigências e transformações laborais (Costa & Santos, 2013; Cox, 1993; EU-OSHA, 2012):

- Cargas de trabalho excessivas;
- Requisitos das tarefas do trabalho (trabalho por turnos; trabalho noturno; monotonia trabalho; responsabilidade por vidas; viagens);
- Exigências contraditórias e falta de clareza na definição das funções;

- Falta de participação na tomada de decisões que afetam o trabalhador e falta de controlo sobre a forma como executa o trabalho;
- Promoção excessiva ou insuficiente;
- Má gestão de mudanças organizacionais;
- Insegurança laboral e medo de perder o lugar de trabalho e estatuto na carreira profissional;
- Relacionamentos inadequados entre superiores e subordinados e entre colegas, assim como a dificuldade em delegar responsabilidades;
- Assédio moral, ou seja,
  - o comportamento indesejado, nomeadamente o baseado em fator de discriminação, praticado aquando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objetivo ou o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador”<sup>13</sup>;
- Assédio sexual que, segundo o número 2 do artigo 29.º do Código do Trabalho, constitui “comportamento indesejado de carácter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física”.
- Violência no trabalho, mais concretamente, ameaças ou agressões físicas e psíquicas perpetradas em contexto laboral e suscetíveis de pôr em perigo a segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores;
- Fatores de risco físicos, como por exemplo, ruído, vibrações, temperaturas extremas ou iluminação e higiene deficientes;

Em suma, constituem fatores de risco psicossociais os aspetos relacionados com a organização e gestão do trabalho, com a sua elevada exigência e com o mau controlo do mesmo, bem como com problemas como o assédio e a violência no local de trabalho.

Um dos aspetos relacionados com a organização do trabalho que também constitui um fator de risco é a flexibilização e precarização do trabalho. Na verdade, decorrente deste fenómeno de flexibilização, são identificadas pelo Comité dos Altos Responsáveis da

---

<sup>13</sup> Número 1 do artigo 29.º do Código do Trabalho.

Inspeção do Trabalho (SLIC, 2012) várias situações de risco para a saúde dos trabalhadores, como por exemplo, menos tempo para relaxar, menos oportunidades de interação social, sobrecarga de trabalho, ou mesmo sentimentos de insegurança<sup>14</sup>.

Além disso, Albracht (2005) constata que os trabalhadores em situação precária, nomeadamente os trabalhadores com contratos de trabalho a termo e os trabalhadores não declarados, estão frequentemente envolvidos em tarefas fisicamente pesadas e, conseqüentemente, sujeitos a um maior risco de acidentes e à exposição a substâncias nocivas. Segundo o mesmo autor, essas condições de trabalho difíceis, combinadas com acesso reduzido à formação, pode resultar em níveis mais elevados de acidentes, dores musculares e fadiga. Outra forma de trabalho precário que expõe os seus trabalhadores a riscos consideráveis é o trabalho independente que assume, por vezes, uma forma dissimulada e precária de trabalho e emprego. Os problemas de saúde que podem ocorrer dentro deste grupo de trabalhadores poderão ser causados por tempos de trabalho alargados, pela redução do controlo sobre o tempo de trabalho e por um desequilíbrio entre vida profissional e privada. Em todo o caso, a precariedade no emprego é fator de ansiedade para os trabalhadores pelo medo – “isto é, antecipação da própria destruição, lesão ou punição mais ou menos iminente” (Pereira, 1999) – de perda de trabalho e dos respetivos meios de subsistência.

A acrescentar à lista de fatores de risco já mencionados, a OIT (2010) alude à intensificação do trabalho e dos níveis de competitividade, cujo aumento pode criar um efeito em espiral negativa de saúde. Refere também que, nos setores das tecnologias da informação, em particular, há uma combinação preocupante de níveis cada vez mais intensos de trabalho e,

---

<sup>14</sup> Em resposta ao problema da existência dos riscos psicossociais no local de trabalho, o Comité dos Altos Responsáveis da Inspeção do Trabalho (CARIT), com representantes da União Europeia acordou na realização de uma campanha de inspeção sobre as questões psicossociais que foi desenvolvida em Portugal pela Autoridade para as Condições do Trabalho, enquanto entidade promotora da melhoria das condições do trabalho. A campanha decorreu durante o ano de 2012, nos 27 Estados Membros da União Europeia, sob a liderança da Autoridade Sueca para o Ambiente de Trabalho – *Arbets Miljö Verket* - e direcionou-se ao setor da saúde, (a instituições públicas, privadas, cooperativas, instituições particulares de solidariedade social, centros de reabilitação hospitalar e unidades de cuidados continuados), com internamento.

embora muitas vezes não claramente definidas, metas de alto desempenho de cuja combinação resulta um perigo de *burnout*, cujo conceito vai ser adiante explicitado.

Contudo, a EU-OSHA (2012) alerta para a importância de não se confundir riscos psicossociais (como, por exemplo, a carga de trabalho excessiva) com as condições de trabalho que, embora sendo exigentes e desafiantes, são, ao mesmo tempo, estimulantes e contextualizadas num ambiente de trabalho construtivo em que os trabalhadores são bem preparados e motivados para dar o seu melhor. Além disso, a diversidade das tarefas tem uma relação significativa com a satisfação no trabalho. Mais concretamente, se por um lado, quanto maior for o número de estímulos novos, mais stressante pode ser a situação, por outro lado, a pouca variedade das tarefas pode estar associada à ansiedade e depressão (Peiró, 1993).

## 4.2. CONSEQUÊNCIAS DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS

### 4.2.1. PARA O TRABALHADOR

Os efeitos destes fatores são vários no que diz respeito à saúde e ao desempenho dos trabalhadores. No que concerne à saúde, os trabalhadores afetados por fatores de riscos psicossociais acabam por desenvolver problemas, não só de saúde mental, nomeadamente *stress* relacionado com o trabalho, esgotamento ou depressão (EU-OSHA, 2012), mas também de saúde física, como doenças cardiovasculares ou lesões músculo-esqueléticas (OIT, 2010).

De facto, os riscos psicossociais associados ao trabalho podem ter efeitos negativos a nível psicológico, físico e social. Como exemplos das principais síndromes e doenças associadas ao *stress* ocupacional, Rego e Barbosa (2012) indicam as seguintes: somatizações, fadiga, distúrbios de sono, depressão, pânico, *burnout*, *stress* residual pós-traumático, distúrbios osteomusculares relacionados com o trabalho ou lesões por esforços repetidos, transtornos psicossomáticos, síndromes de insensibilidade, alcoolismo, uso de drogas ilícitas e outros.

Muito especificamente, no que diz respeito à questão do *stress* laboral, os trabalhadores são vítimas do mesmo quando as exigências inerentes às suas funções excedem a sua capacidade de lhes dar resposta. Rego e Barbosa (2012, p.15) referem que “quando temos um organismo sob situação de *stress*, ocorrem distúrbios emocionais, mudanças de comportamento, distúrbios gastrointestinais, distúrbios de sono, sintomas psicopatológicos, sofrimento psíquico, entre outros”. Os mesmos autores alertam também para o facto de que quando o episódio stressante é de longa duração, as consequências sobre o organismo podem ser mais intensas, levando ao desgaste progressivo e, até mesmo, ao esgotamento, o que evidentemente compromete a performance do trabalhador.

Além disso, as evidências mostram que o *stress* está relacionado com um pior desempenho, maior absentismo e maior percentagem de acidentes. O *stress* excessivo é perigoso para a saúde do trabalhador e torna-o incapaz de lidar com as exigências adicionais. A longo prazo, o *stress* relacionado com o trabalho pode também originar outras formas de doença do foro físico, como a hipertensão, úlceras digestivas e doenças cardiovasculares. Acresce que o *stress* relacionado com o trabalho pode ter influência sobre os problemas existentes fora do local de trabalho, como a violência, o abuso de drogas, de tabaco e de álcool e uma tensão ao nível das relações familiares e pessoais (Rego & Barbosa, 2012).

No limite, o *stress* pode ser um fator importante de depressão, ou mesmo de suicídio. Enfim, tudo isto representa um custo que pode ser considerável do ponto de vista do sofrimento humano e do peso económico para o indivíduo e para a sociedade. Estudos efetuados em países europeus e em outros países desenvolvidos revelam que o *stress* está na origem de 50% a 60% do total de trabalho perdidos. Foi considerada a segunda causa mais frequentemente registada de problemas de saúde relacionados com o trabalho, atingindo 22% dos trabalhadores da União Europeia, em 2005 (SLIC, 2012).

Considerado um prolongamento do *stress* ocupacional em contexto de trabalho, apresenta-se o fenómeno do *burnout*. O termo *burnout* é uma composição dos vocábulos *burn* (queima) e *out* (exterior), sugerindo, assim, que a pessoa sujeita a este tipo de *stress* consome-se física e emocionalmente. Este conceito corresponde ao estado de esgotamento

máximo, associado a manifestações de fadiga física e exaustão emocional, de desistência e de distanciamento emocional. No entendimento de Schwab (1995), o *burnout* designa uma síndrome de exaustão e de desilusão devido à desadequação das recompensas esperadas e, nesse sentido, é resultado de um processo incapacitante de longa duração, em que o trabalhador sente que os seus recursos para lidar com as exigências colocadas pela situação já estão esgotados, levando a um desgaste emocional, despersonalização, reduzida satisfação pessoal e sentimento de incompetência (Maslach & Jackson, 1981).

Um outro efeito dos riscos psicossociais reside no problema da conciliação entre a vida profissional e pessoal, pese embora o direito a uma vida privada e familiar esteja consignado no artigo 8.º da Convenção Europeia dos Direitos do Homem e na Convenção n.º 156 da OIT relativa à Igualdade de Oportunidades e de Tratamento para os Trabalhadores dos dois Sexos: Trabalhadores com Responsabilidades Familiares (Supiot, 1999). Na verdade, tal como referido por Pereira e Ribeiro (2014), o facto de os homens deixarem de ser o único sustento da casa e de as mulheres passarem a participar ativamente no mercado de trabalho é causa de algumas complicações relacionadas, não só, com a ausência de um adulto em casa durante o dia, mas também, com a situação de a mulher deixar de desempenhar as suas tarefas domésticas de esposa e mãe. Com efeito, Warren e Toll (1997), apontam as seguintes situações que decorrem do conflito entre o trabalho e a família e que são suscetíveis de causar *stress*:

- Sentimento de culpa por não a cuidar das crianças;
- Ausência de vida social em virtude de tempos e trabalho extremamente longos;
- Exigências dos familiares dependentes que conflituam com as responsabilidades do trabalho;
- Insuficiência da retribuição para cobrir gastos ou para satisfazer um estilo de vida desejável;
- Ressentimento pelo tempo insuficiente passado com a família, mais concretamente, quando o indivíduo não “dispõe de tempo que considere suficiente para cumprir satisfatoriamente as obrigações associadas a cada um dos papéis” familiar ou profissional (Pereira & Ribeiro, 2014, p.7).

Para além do referido conflito entre trabalho e família, baseado no tempo, Pereira e Ribeiro (2014) também fazem menção a mais dois tipos de conflito que podem surgir desta dualidade trabalho-família, mais concretamente, os conflitos baseados na tensão e no comportamento. No primeiro caso, o conflito entre o trabalho e a família resulta das exigências de um papel dificultarem a capacidade de respostas de outro papel, nomeadamente, quando as pressões de desempenho de um determinado papel conduzam a episódios de irritabilidade, fadiga ou apatia que, por sua vez, comprometem o desempenho do outro papel. Já no segundo caso, o conflito é consequência do facto de os comportamentos aprendidos para o desempenho de um papel não serem válidos para o desempenho do outro papel.

Finalmente, é de referir que Larwood e Wood (1979) chamam a atenção para o facto de que os problemas associados à conciliação entre a vida familiar e a vida laboral serem amplificados nas famílias em que a mulher trabalha e que possuem crianças pequenas.

#### 4.2.2. PARA A EMPRESA

Tendo em conta que as organizações são compostas por pessoas e que estas estão expostas a riscos psicossociais de natureza laboral, é possível antecipar que os efeitos que decorrem destes riscos ao nível individual vão, necessariamente, ter repercussões ao nível organizacional.

Com efeito, de acordo com as conclusões de Schaufelli, Bakker e Rhenen (2009), as alterações nas exigências do trabalho, nomeadamente, cargas excessivas de trabalho, exigências emocionais e conflito entre as áreas trabalho e família, são causa de episódios de *stress* e *burnout* que, por sua vez, antecipam futuras ausências ao trabalho.

Nesse sentido, o impacto dos problemas de saúde mental e física relacionados com o trabalho pode ser sentido pela organização através de altos níveis de absentismo e de

*turnover* o que, por sua vez, na perspectiva de Hart (1990), é gerador de consideráveis custos para as entidades empregadoras, mais concretamente:

- Aumento dos prémios de seguros de saúde;
- Aumento dos prémios de seguros de vida;
- Despesas com tratamentos médicos;
- Despesas associadas a baixas médicas;
- Custos de substituição dos trabalhadores;
- Custos de diminuição da produtividade e inovação;
- Custos associados a oportunidades perdidas.

No relatório da EU-OSHA (2012) é também referido o fenómeno do "presenteísmo" como resultado da exposição aos riscos já mencionados. Em poucas palavras, este fenómeno é caracterizado pela situação dos trabalhadores que se apresentam ao trabalho doentes e incapazes de funcionar eficazmente. Neste caso, os períodos de absentismo que resultam do "presenteísmo" tendem a ser mais longos do que os que decorrem de outras causas e o *stress* relacionado com o referido fenómeno pode contribuir para um aumento da taxa de reforma antecipada, em particular entre trabalhadores administrativos.



# 5. Papel da inspeção do trabalho no contexto da flexibilidade das relações laborais

## 5.1. CARACTERIZAÇÃO DA ACT

Nos termos do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 47/2012, de 31 de julho, que aprova a orgânica da Autoridade para as Condições do Trabalho, a ACT é um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa e que

tem por missão a promoção da melhoria das condições de trabalho, através da fiscalização do cumprimento das normas em matéria laboral e o controlo do cumprimento da legislação relativa à segurança e saúde no trabalho, bem como a promoção de políticas de prevenção dos riscos profissionais.

As atribuições da ACT encontram-se expressas, de forma detalhada no supracitado artigo 2.º do referido diploma legal, destacando-se as seguintes:

- a) Fiscalização do cumprimento da lei respeitante às relações e condições de trabalho, designadamente a legislação relativa à segurança e saúde no trabalho,
- b) Desenvolvimento de ações de sensibilização, informação e aconselhamento no âmbito das relações e condições de trabalho para trabalhadores e empregadores e respetivas associações representativas;
- c) Promoção de formação especializada nos domínios da segurança e saúde no trabalho, apoiando as organizações de trabalhadores e de empregadores na formação dos seus representantes;
- d) Participação na elaboração das políticas de promoção da saúde nos locais de trabalho e prevenção dos riscos profissionais;
- e) Coordenação do processo de formação e de certificação de técnicos e técnicos superiores de segurança e higiene do trabalho;

- f) Colaboração com outros organismos da administração pública com vista ao respeito integral das normas laborais nos termos previstos na legislação comunitária e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho, ratificadas por Portugal;
- g) Instauração do procedimento das contraordenações laborais;
- h) Exercício de competências em matéria de trabalho de estrangeiros;
- i) Prevenção e combate ao trabalho infantil em articulação com outros departamentos públicos;
- j) Avaliação do cumprimento das normas relativas ao destacamento de trabalhadores e cooperação com os serviços de inspeção das condições de trabalho de outros Estados-membros do espaço económico europeu.

Como compromisso para consigo própria e como propósitos declarados, a ACT tem a visão de se consolidar como uma entidade pública de referência na promoção da segurança, saúde e bem-estar no trabalho e da garantia de elevados padrões de cumprimento dos normativos em matéria laboral, num quadro de uma globalização justa e de um desenvolvimento sustentável, e de igualdade de oportunidades.

Quer a missão quer a visão estão alavancadas na prática de comportamentos internos que têm sido a base da identidade coletiva da ACT e de todos os seus trabalhadores, de entre os quais sobressaem referenciais de progresso civilizacional e de boa governação pública, que serão reforçados, nomeadamente, através dos valores expressos na Figura n.º 2.

<b>COMPROMISSO</b>	a melhor resposta para as necessidades dos cidadãos e empresas em matéria de relações laborais e promoção de SST
<b>PRINCÍPIOS ÉTICOS</b>	uma atuação caracterizada pela imparcialidade, igualdade, lealdade e integridade
<b>PROMOÇÃO DO DIÁLOGO</b>	como essência e metodologia para o respeito, promoção e aplicação dos princípios e dos direitos fundamentais do trabalho
<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b>	o conhecimento das necessidades atuais e futuras dos nossos clientes é o ponto de partida para o bom desempenho da ACT
<b>MOTIVAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES</b>	o sucesso da ACT depende do conhecimento, empenho e motivação dos funcionários constituindo as oportunidades de aprendizagem um fator de desenvolvimento das suas potencialidades
<b>TRABALHO DE EQUIPE</b>	um trabalho de equipe para criação de sinergias para objetivos comuns e encontrar um compromisso entre a pertinência, eficiência e eficácia

Fonte: ACT - Plano de Atividades, 2014

FIGURA N.º 2 – VALORES DA ACT

## 5.2. PAPEL E PODERES DO INSPETOR DO TRABALHO

Para o desenvolvimento da ação inspetiva, a ACT dispõe de um corpo de inspetores do trabalho que detêm a condição de funcionários públicos e que estão investidos dos necessários poderes de autoridade pública, conforme decorre das obrigações internacionais assumidas pela ratificação das convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) n.ºs 81, 129 e 155. Em 2013, o quadro de inspetores da ACT era composto por 374

elementos, sendo a sua maioria (mais concretamente, 68%) constituída, curiosamente, por mulheres (ACT, 2013).

Um estatuto próprio, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 102/2000, de 2 de junho, confere, ainda, a este corpo de profissionais as adequadas características de autonomia técnica e de independência face aos interesses que possam prejudicar a sua ação, bem como regras específicas de deontologia profissional, para além das previstas no regime jurídico geral de atividades de inspeção, auditoria e fiscalização, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho. Os inspetores do trabalho desenvolvem, assim, a sua atividade com a finalidade de promover a melhoria das condições de trabalho através do controlo do cumprimento das disposições legais, regulamentares e convencionais relativas a matérias de relações de trabalho e de a segurança, higiene e saúde no trabalho.

O recrutamento para a carreira inspetiva faz-se mediante concurso público e o ingresso na mesma está dependente da posse de uma das seguintes licenciaturas (pré Bolonha):

- a) Direito e Ciências Jurídico-Empresariais;
- b) Engenharia Civil, Agrícola, Industrial, Mecânica, Ambiental, Eletrotécnica e de Computadores, Química e Arquitetura;
- c) Administração e Gestão de Empresas, Contabilidade e Administração, Gestão de Empresas e Economia;
- d) Medicina, Física, Química, Físico-Química e Bioquímica;
- e) Segurança e Higiene do Trabalho e Ergonomia;
- f) Sociologia, Sociologia das Organizações,
- g) Sociologia do Trabalho, Gestão de Recursos Humanos, Psicologia Organizacional e Psicologia Social e do Trabalho.

A Convenção n.º 81 da OIT atribui três missões básicas aos inspetores do trabalho: garantir a aplicação da legislação laboral; aconselhar os empregadores e trabalhadores sobre os meios mais eficazes para alcançar tal objetivo; e chamar a atenção das autoridades para os abusos e deficiências não abrangidos pelas leis em vigor. Assim, no exercício da sua

atividade, os inspetores de trabalho podem fazer uso das seguintes atribuições que lhe são conferidas por lei (Decreto-Lei n.º 102/2000, de 2 de junho), mais concretamente:

- a) Visitar e inspecionar qualquer local de trabalho, a qualquer hora do dia ou da noite e sem necessidade de aviso prévio, sem prejuízo do disposto no direito processual penal sobre busca domiciliária;
- b) Requisitar, examinar e copiar documentos e outros registos que interessem para o esclarecimento das relações de trabalho e das condições de trabalho;
- c) Efetuar registos fotográficos, imagens vídeo e medições que sejam relevantes para o desenvolvimento da ação inspetiva;
- d) Notificar o empregador para adotar medidas de prevenção no domínio da avaliação dos riscos profissionais.

Consequentemente, no desenvolvimento da sua atividade, os inspetores de trabalho podem fazer uso dos seguintes procedimentos de ação inspetiva (Decreto-Lei n.º 102/2000, de 2 de junho):

#### **Auto de advertência**

Quando uma contraordenação consistir em irregularidade sanável e da qual ainda não tenha resultado prejuízo irreparável para os trabalhadores, para a administração do trabalho ou para a segurança social, o inspetor do trabalho pode levantar auto de advertência, com a indicação da infração verificada, das medidas recomendadas ao infrator e do prazo para o seu cumprimento.

#### **Notificação para Tomada de Medidas**

Nas situações em que haja trabalhos em curso, que envolvam riscos para a segurança e saúde de trabalhadores e em que se constate a omissão, insuficiência ou inadequabilidade das medidas de prevenção, o inspetor do trabalho pode notificar a entidade empregadora

para que, dentro de um prazo fixado, sejam realizadas, nos locais de trabalho, as modificações necessárias para assegurar a aplicação das disposições relativas à segurança, higiene e saúde dos trabalhadores.

### **Notificação para a suspensão imediata de trabalhos**

O inspetor pode proceder à suspensão imediata de trabalhos quando se trate de uma situação de trabalho efetiva que exponha os trabalhadores a risco grave ou que envolva probabilidade séria de lesão da vida, integridade física ou saúde dos mesmos.

### **Auto de Notícia**

É um procedimento coercivo que se adota nas situações de incumprimento. De facto, há lugar a auto de notícia quando, no exercício das suas funções o inspetor do trabalho verificar ou comprovar, pessoal e diretamente, ainda que por forma não imediata, qualquer infração sancionada com coima.

### **Participação crime ao Ministério Público**

O inspetor do trabalho pode participar as situações relacionadas com as condições de trabalho que consubstanciem uma situação de crime.

## **5.3.PAPEL DA ACT E DAS INSPEÇÕES DO TRABALHO FACE AOS DESAFIOS IMPOSTOS PELO NOVO CONTEXTO LABORAL**

A globalização tem tido efeitos profundos, não só nas prioridades comerciais, económicas e políticas, mas também no ambiente de trabalho. De facto, a globalização – caracterizada pela difusão de novas tecnologias, mobilidade de pessoas e bens, aumento dos fluxos financeiros e internacionalização dos processos de negócio – não só modela a forma como as pessoas e os países interagem uns com os outros, mas também transforma a própria regulação das relações laborais. Se, no início do século XIX, houve um terreno fértil para o nascimento das leis do trabalho para fazer face a abusos cometidos sob a doutrina do *laissez-faire*, especialmente com horas de trabalho excessivas, com a utilização de trabalho infantil e a prestação de atividade em condições prejudiciais para a segurança e saúde dos trabalhadores, já nos finais do século XX e inícios deste século XXI, muita coisa mudou.

Mais concretamente, a globalização e a criação de novas tecnologias, que permitiram a substituição de trabalho por máquinas, para além de constituírem um fator de desmobilização dos sindicatos, impeliram os governos a introduzir profundas alterações nas leis laborais, com regras menos restritivas, de modo a evitar aumentos de desemprego, sobretudo em contextos de inelasticidade da oferta de trabalho.

Acresce ainda que as alterações do contexto do trabalho também ocorrem ao nível dos contratos individuais de trabalho, que, progressivamente, se foram transformando em acordos bilaterais cada vez mais flexíveis (Bignami, Casale, & Fasani, 2013). Por sua vez, esta flexibilidade assume formas contratuais precárias, nomeadamente, contratos a termo, contratos a tempo parcial, contratos de trabalho temporário, em que é visível a transferência dos riscos e responsabilidades dos empregadores para os trabalhadores (Rittich, 2010; Supiot, 1999). Além disso, as fronteiras entre trabalho independente e trabalho subordinado passaram a ser, cada vez mais, nebulosas, sobretudo devido à proliferação de fenómenos como o teletrabalho e como a deslocalização de empresas através de complexas cadeias de subcontratação. Por exemplo, são comumente conhecidas as notícias de fábricas de *software* que operam à distância, na Índia, para clientes de Silicon Valley (EUA). Por conseguinte, a regulação laboral teve que se adaptar, modificar e reformular os seus princípios e direitos fundamentais para um novo mundo globalizado e para todos os tipos de trabalho, seja ele subordinado ou não.

Contudo, segundo a OIT (2006), a nível internacional, há uma consciência crescente de que as economias de mercado, apesar de tudo, só funcionam corretamente se forem assegurados os direitos dos trabalhadores, ainda que, a um nível mínimo, de modo a que o progresso humano e os princípios de justiça social sejam garantidos. E é precisamente neste contexto que a inspeção do trabalho se apresenta, indubitavelmente, como uma peça vital para a promoção de trabalho digno para todos. Com efeito, a flexibilidade laboral, decorrente dos novos modelos de gestão, redundam, por vezes, em excessos que, para além de constituírem violação das normas reguladoras das condições de trabalho, afetam muito negativamente a qualidade do emprego, revelam-se fator de violação de direitos sociais fundamentais,

desvalorizam os recursos humanos, fomentam desigualdades e injustiças e, ao mesmo tempo, prejudicam a competitividade sustentada da economia e das empresas.

Por essa mesma razão, na opinião de Casale e Sivananthiran (2011), a inspeção do trabalho constitui um meio para atingir objetivos maiores, como o desenvolvimento social e económico, na medida em que a sua ação pode contribuir para o progresso nacional através dos seus esforços na prevenção de fenómenos de exploração e de acidentes de trabalho e na proteção dos trabalhadores contra a discriminação, vitimização e trabalho inseguro. Além disso, segundo os referidos autores, constitui preocupação da inspeção garantir que as empresas funcionem de forma justa, produtiva e em conformidade com o quadro legal de cada país. Resumindo, os sistemas de inspeção do trabalho encarnam o potencial de melhorar a produtividade do fator trabalho garantindo, ao mesmo tempo, um ambiente de trabalho digno e seguro.

Para além do que já foi mencionado, é de referir, também, um outro desafio que a inspeção do trabalho enfrenta em resultado do novo contexto laboral. Primeiramente, e de acordo com Vega (2009) e Araújo (2011), a adaptação aos novos paradigmas das relações de trabalho implica o envolvimento da inspeção do trabalho em novas áreas de responsabilidades que historicamente não estavam presentes no seu trabalho. Ou seja, recentemente, o tradicional papel da inspeção do trabalho, de um serviço meramente reativo e isolado, foi ampliado para uma dupla função no que diz respeito ao controlo da aplicação da legislação laboral e ao papel informativo e educativo em prol dos atores sociais.

O papel da inspeção do trabalho face aos desafios supramencionados pode ser realizado a vários níveis. Em primeiro lugar, a inspeção do trabalho tem o poder de influenciar as próprias relações laborais, através da aplicação, controlo e fiscalização do quadro legal existente. Em segundo lugar, os serviços de inspeção do trabalho têm acesso direto aos locais de trabalho, e é precisamente através deste acesso direto que as normas fundamentais do trabalho podem ser aplicadas nas empresas, que podem ser prestados conselhos técnicos e que o trabalho digno pode ser promovido transversalmente em todos os setores de atividade, incluindo na própria economia informal (OIT, 2006). E finalmente, em terceiro

lugar, a inspeção do trabalho representa uma declaração oficial do governo sobre o *status quo* de um determinado local de trabalho. É também a ponte entre a realidade dos fatos que ocorrem nesse mesmo local de trabalho e a própria letra da lei. Com efeito, a descrição detalhada das circunstâncias e dos fatos observados pelo inspetor do trabalho é essencial para a correta avaliação e enquadramento de uma determinada relação de trabalho. Embora documentos, como contratos de trabalho, recibos de retribuição ou mapas de horário de trabalho, constituam provas documentais, os fatos observados no local de trabalho pelo inspetor do trabalho desempenham, sem dúvida, um papel primordial na determinação da existência (ou não) de uma determinada relação de trabalho. Essa é, pois, a grande essência da inspeção do trabalho, especificamente no que diz respeito à avaliação da relação de trabalho: recolher provas e emitir uma declaração oficial sobre a realidade dos fatos revelados. É uma contribuição importante para a garantia de trabalho digno e para a proteção dos direitos fundamentais no trabalho, em benefício do desenvolvimento social em qualquer país (Bignami, Casale & Fasani, 2013).

#### 5.4.MODELOS E ABORDAGENS DE AÇÃO INSPETIVA

Para cumprir o seu papel e para fazer face aos desafios acima descritos, as inspeções do trabalho podem adotar várias metodologias de atuação e de organização dos seus serviços.

Num estudo empírico levado a cabo por Pires (2008), foram avaliados os potenciais elos causais entre estilos de inspeção e resultados em termos do cumprimento da lei do trabalho por parte de empregadores e trabalhadores. Os modelos de intervenção dos inspetores do trabalho, observados na amostra selecionada, correspondem a três modelos alternativos:

- a) No primeiro modelo, o modelo repressivo, os inspetores de trabalho atuam de forma exclusivamente punitiva e coerciva (através da aplicação de coimas), castigando os violadores. É o modelo de atuação seguido pelos sistemas de inspiração norte-americana da inspeção do trabalho, em que qualquer violação das normas laborais é entendida, não como um desconhecimento da lei, mas sim, como um comportamento racional, por parte do empregador, de maximização de benefício

económico e, como tal, é imediatamente sancionada. Neste modelo, sempre que uma sanção pecuniária é aplicada, a entidade empregadora é desresponsabilizada logo após o respetivo pagamento. Além disso, é um modelo que assenta num sistema não unificado de inspeção do trabalho, sendo que a fiscalização do cumprimento das normas em matéria laboral é dispersa por inúmeras agências que, nos Estados Unidos da América, são, nomeadamente, as seguintes: *Department of Labor's Wages and Hours Division*; *OSHA*; *Employee Benefits Security Administration*; *Federal Mediation and Conciliation Service facilitates collective bargaining*; *Equal Employment Opportunity Commission*; *Immigration and Naturalization Service* (Piore & Schrank, 2008);

- b) O segundo modelo de atuação dos inspetores aproxima-se de uma abordagem pedagógica, na qual os inspetores de trabalho, como se fossem uma espécie de consultores, atuam de forma prioritariamente educativa, orientando e auxiliando empresas no cumprimento das normas laborais;
- c) Para além dos dois modelos descritos, Pires (2008) também aponta um terceiro modelo de atuação, através do qual os inspetores de trabalho utilizam uma combinação dos modelos repressivo e pedagógico. Nos sistemas inspetivos que aplicam este modelo, maioritariamente em países de expressão latina, a inspeção do trabalho é responsável pela aplicação de todo o código do trabalho e das normas resultantes da contratação coletiva e é perspectivada com o objetivo de levar o empregador a cumprir a lei. Nesse sentido, a eventual aplicação de sanções pecuniárias é tida como um instrumento para atingir estes objetivos, não ficando o empregador desresponsabilizado após o pagamento da coima. Este modelo trata a transgressão como produto da ignorância, ineficiência e pobreza dos empregadores e reconhece que as sanções punitivas são suscetíveis de agravar o problema. Resulta, assim, que, em presença de uma irregularidade, o inspetor de trabalho pode, inicialmente, assumir uma atitude conciliadora e educativa. A ACT enquadra-se, portanto, neste modelo de inspeção de tipo generalista em que a competência dos inspetores abrange, para além da segurança e saúde no trabalho, o domínio das

relações de trabalho e da organização do trabalho. Este é, pois, o modelo em que se incluem outros países da Europa, como a Espanha, a França, o Luxemburgo, a Itália e a Grécia.

As conclusões a que Pires (2008) chega sobre a eficácia dos modelos de atuação apresentados são as seguintes. Primeiro, nas situações em que os inspetores de trabalho limitaram a suas intervenções à imposição de sanções, verifica-se uma melhoria nos níveis de cumprimento da lei, logo após a intervenção. Contudo, tais resultados não se sustentam ao longo do tempo, pois a maior parte dos empregadores tende a retroceder à irregularidade na ausência da fiscalização. É, na verdade, uma situação muito recorrente no nosso país, em que as entidades empregadoras infratoras preferem pagar a coima que lhes é imposta a corrigir as irregularidades detetadas e passar a cumprir a lei. Em segundo lugar, nos casos em que os inspetores do trabalho limitam sua intervenção a estratégias essencialmente pedagógicas (nomeadamente, através da organização de *workshops* e sessões de esclarecimento para trabalhadores e empregadores, através da distribuição de materiais educativos, ou simplesmente através do uso da advertência), conseguem reduções muito pequenas nas taxas de irregularidades detetadas não acompanhadas por um clima de mudança ou de melhorias significativas nas práticas empresariais e nos processos de produção. Em terceiro lugar, Pires (2008) revela, no seu estudo, que a abordagem mais eficiente e que potencia um cumprimento sustentável da lei ao longo do tempo é aquela em que os inspetores do trabalho utilizam uma combinação dos dois modelos. Surpreendentemente, nesses casos, o referido autor descobriu uma maior incidência das situações em que os inspetores do trabalho não só conduziram os empregadores na direção do cumprimento da lei, mas também, por via do aconselhamento, ajudaram as empresas a reduzir os custos de regularização, promovendo assim o “cumprimento sustentável da lei”. À mesma conclusão chegaram Piore e Schrank (2008), que consideram que o modelo latino de inspeção do trabalho, que concilia uma abordagem coerciva com uma abordagem pedagógica, dá ao inspetor a autoridade para ponderar os custos e benefícios da regulação e permite-lhe encontrar modos de reconciliar objetivos de eficiência produtiva das empresas com objetivos de proteção dos trabalhadores.

Evidentemente que o modelo latino da inspeção do trabalho apresenta, face ao modelo de inspiração norte-americana, as vantagens da sua flexibilidade, do ajustamento dos procedimentos de ação inspetiva às peculiaridades das empresas e do próprio contexto socioeconómico em que as mesmas operam e do papel desempenhado pelos inspetores de trabalho na disseminação das boas práticas de gestão de recursos humanos. No entanto, há que ter em conta o reverso da medalha, pois não poderá ser esquecido que a autoridade que é confiada aos inspetores do trabalho de decidirem quais aspetos da lei laboral a aplicar segundo as circunstâncias representa um ato discricionário que, numa primeira instância, pode pôr em causa a equidade da atuação dos inspetores no tempo e no espaço (ou seja, nas várias empresas onde atuam), e, numa segunda instância, pode redundar em indesejados comportamentos de “clientelismo” e de “nepotismo” (Piore & Schrank, 2008; Pires, 2008).

#### 5.5.LIMITES À AÇÃO DA INSPEÇÃO DO TRABALHO

Independentemente da abordagem escolhida, as inspeções do trabalho deparam-se com algumas limitações que são suscetíveis de debilitar os resultados da sua ação. Sobre esta questão, Weil (2008) salienta quatro obstáculos:

- a) Primeiro, refere o facto das condições dos locais de trabalho variam enormemente, mesmo dentro de um mesmo setor;
- b) Segundo, os sindicatos, tradicionais aliados das inspeções do trabalho, estão em franco declínio tanto nos países desenvolvidos, como nos países em desenvolvimento;
- c) Em terceiro lugar, as inspeções do trabalho deparam-se com orçamentos cada vez mais apertados, redução dos seus efetivos e com a desregulação das leis do trabalho. Tal como entende Hoferlin (2005, p.26), “os ministérios do trabalho são frequentemente os «parentes pobres» dos governos. São instituições onde tendem a faltar os recursos materiais e humanos e as infraestruturas necessários”. Na verdade, qualquer serviço de inspeção do trabalho eficaz requer um número adequado de

inspetores. Como cada país atribui diferentes prioridades de cumprimento aos seus inspetores, não há uma definição oficial do número adequado de inspetores. Contudo, a OIT tomou como números de referência aceitáveis as seguintes proporções de inspetores do trabalho relativamente ao número de trabalhadores: 1:10.000, em economias de mercado; 1:15.000 em economias industrializadas; 1:20.000 nas economias em desenvolvimento; e 1:40.000 em países subdesenvolvidos (Casale & Sivananthiran, 2011). Ora, em Portugal, no ano de 2013, a proporção de inspetores era de 1:14.240, o que representa uma manifesta insuficiência de recursos humanos face à referência indicada pela OIT;

- d) E finalmente, chama a atenção para a grande variedade de tecnologias emergentes, o que obriga os inspetores de trabalho a manterem-se constantemente atualizados com conceitos mais recentes e a identificar riscos novos os quais, frequentemente, não lhes são familiares (Richthofen, 2006).

A esta lista, há ainda que acrescentar que “ser inspetor do trabalho não é uma tarefa fácil, particularmente numa época em que tantos clamam por instrumentos e práticas mais flexíveis e não obrigatórios” (Hoferlin, 2005, p.28). Dito isto por outras palavras, ao arpejo da ética profissional dos inspetores – assente no dever de inspecionar e, concomitantemente, de aplicar sanções, quando tal for necessário – várias são as pressões, com origem em forças políticas e em parceiros sociais, para que as inspeções adotem uma abordagem não vinculativa, assente, sobretudo, na negociação ou em simples notificações acerca de problemas detetados, em vez de levarem a cabo a sua função de fiscalização e de coação para o cumprimento da lei.

E finalmente, também como limite à ação inspetiva, é de salientar que, na abordagem jurisprudencial que os Tribunais de Trabalho fazem relativamente aos casos por eles julgados, as inspeções do trabalho são consideradas meras executantes da lei, sem poder de interpretar a legislação ou acordos privados. Evidentemente que esta posição, que resulta num aumento acentuado de situações de conflito entre a posição das inspeções do trabalho e tribunais, constitui uma ameaça à capacidade da inspeção do trabalho para se impor e para

levar a cabo o seu objetivo de promoção do trabalho digno por meio do controle das condições de trabalho (Bignami, Casale, & Fasani, 2013).

## Conclusão e propostas

Sem dúvida que a globalização da economia moldou as relações de trabalho à sua medida, desregulando-as e flexibilizando-as, tendo para tal contribuído fatores como as alterações tecnológicas, os novos riscos laborais, a fragmentação das relações laborais e a perda de peso dos parceiros sociais.

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, a sua tarefa em lidar com estas mudanças não é fácil. Se, por um lado, a gestão de recursos humanos encara a flexibilidade das relações de trabalho como um modo de assegurar a competitividade das empresas, por outro lado, não poderá alhear essa vontade de flexibilizar do quadro legal vigente que, pese embora tenha sido sujeito a forças desreguladoras e seja menos apertado, não deixa de ser lei. Com efeito, convém esclarecer que as medidas a que as empresas recorrem para flexibilizar as relações de trabalho - nomeadamente a contratação a termo, a prestação de trabalho em *part-time*, o recurso a trabalhadores independentes, a subcontratação, a organização dos tempos de trabalho em regime de adaptabilidade, a polivalência funcional, a mobilidade geográfica e o recurso a esquemas remuneratórios com componentes variáveis – não significam, por si só, infrações à lei. De facto, o Código do Trabalho, prevê a sua existência e estabelece requisitos para a sua aplicação. O que, na verdade, significa uma violação legal e dos direitos dos trabalhadores é a sua aplicação abusiva e fora das condições previstas na lei. Em todo o caso, a mais-valia que gestão de recursos humanos pode trazer a uma empresa, através da flexibilização das relações laborais, reside, sobretudo, na forma como essa flexibilização é gerida e integrada na estratégia organizacional.

É de salientar que fica por saber quem vence a batalha travada entre os argumentos a favor e os argumentos contra os efeitos da flexibilização e desregulação. Do lado dos argumentos a favor, é apontada a criação de emprego, através da facilitação da contratação que ela proporciona, e a habilidade das empresas se adaptarem a condições de mercado mais competitivas. Contra a flexibilização das relações laborais, é argumentado que a rigidez do

mercado de trabalho não é determinante para a situação económica e que é possível encontrar uma relação direta entre a produtividade, por um lado, e elevados salários e padrões normativos legais, por outro. Em todo o caso, o debate em torno da flexibilização e desregulação das relações de trabalho é essencialmente ideológico e é lacónico quanto à existência de evidência estatística que comprove a sua verdadeira correlação com a criação de emprego e produtividade. Mesmo não havendo evidência estatística que suporte a tese de que a flexibilidade ao serviço das empresas resulte em melhoria dos seus resultados, o certo é que a mesma flexibilidade pode ser feita em sacrifício de muitos direitos dos trabalhadores, da sua saúde e do equilíbrio entre as suas vidas profissionais, por um lado, e a suas vidas pessoais e familiares, por outro.

“A inspeção do trabalho proporciona uma solução abrangente para uma diversidade de problemas que surgiram em resposta à globalização” (Treichel, 2005, p.96) e, muito concretamente, no caso da ACT, esta desempenha uma função indispensável na regularização de aspetos essenciais do mercado de trabalho, através da promoção da melhoria das condições de trabalho, e na realização da responsabilidade do Estado de assegurar a concorrência económica equilibrada entre as empresas e o respeito dos direitos dos trabalhadores, uma vez que a ação inspetiva é chamada a fazer a reposição dos direitos laborais violados ou suscetíveis de serem violados.

## PROPOSTAS

Tendo em conta que a ACT tem, entre outras, a incumbência de assegurar que a flexibilidade laboral, por vezes imprescindível à viabilidade das empresas, seja feita no cumprimento das disposições legais e não comprometa a dignidade das condições de trabalho, é de propor as seguintes ações:

1. A primeira proposta vai no sentido de que a ACT seja valorizada, não só através do reconhecimento, por parte do poder político, da importância da sua existência e da sua missão, mas também da sua dotação de suficientes recursos materiais e humanos. E vários são os argumentos a favor. Ora vejamos:

- a) Antes de mais, não nos podemos esquecer que os governos têm serviços de inspeção do trabalho que são o produto das condições que lhes proporcionam para o exercício das suas atividades. É a própria OIT (2005, p.VII) que defende que “quando uma boa governação está ausente ou é desprezada, não é razoável esperar que os serviços de inspeção do trabalho possam garantir a sua própria independência e integridade”. Consequentemente, se à inspeção do trabalho for atribuído um estatuto menor, se a mesma não for dotada de recursos suficientes para cumprir a sua missão, e se as próprias condições de trabalho dos inspetores forem impróprias, os inspetores e os respetivos serviços não estarão em condições de desempenhar as suas funções adequadamente;
  - b) Além disso, cada vez mais é reconhecido que o nível de desenvolvimento de uma inspeção do trabalho é um indicador do desenvolvimento económico e social de um país. Os encargos com acidentes e problemas de saúde relacionados com o trabalho, por exemplo, são significativos, implicando custos globais estimados em cerca de 4 a 5% do PIB mundial (OIT, 2006). Contudo, se existirem serviços de inspeção eficazes, esses acidentes e problemas de saúde podem ser consideravelmente atenuados, não só melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, mas também implicando resultados económicos significativos, melhorando o potencial de produtividade e de emprego;
  - c) E finalmente, a aposta nos serviços de inspeção do trabalho poderá significar uma resposta sólida aos desafios da globalização, através da promoção e defesa do trabalho digno, tanto no setor formal, como na própria economia informal;
2. Como segunda proposta, uma vez que as questões abordadas pela ACT são complexas e envolvem várias matérias, deverá ser promovida uma colaboração entre a inspeção do trabalho e os outros *stakeholders* em matéria laboral, não só com sindicatos (cujo poder de influência está em crise), mas também com

advogados, associações patronais e profissionais, sem esquecer as outras autoridades, como por exemplo, a Polícia, a Autoridade Tributária, a Segurança Social ou o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, cujas atividades são complementares à atividade da ACT;

3. Partindo do pressuposto de que a valorização dos recursos humanos passa pela sua formação, a ACT deverá proporcionar adequada formação multidisciplinar aos inspetores do trabalho de modo a que os mesmos tenham as competências, não só para lidar com as situações cada vez mais complexas que resultam dos fenómenos da flexibilização das relações de trabalho, mas também para aplicar procedimentos e prescrever medidas que tenham um impacto positivo nas empresas e na sociedade;
4. Uma quarta proposta tem a ver com a comunicação que a ACT faz da sua própria atividade. Pires (2011) reconhece que a perceção que o comum dos cidadãos tem da inspeção do trabalho é a de uma organização excessivamente burocrática e com resquícios de formas de controlo estatal ainda obsoletas e ineficientes. E, em parte, esta perceção deve-se ao facto de a inspeção do trabalho não comunicar devidamente os resultados das suas atividades e limitar-se a reportar séries de indicadores de forma estática - nomeadamente, número de contraordenações, número de procedimentos adotados, número de empresas visitadas - em vez de tornar público e evidente o impacto da sua atividade no desenvolvimento económico e social. Nesse sentido, a ACT deverá ter a preocupação de publicitar as soluções de gestão e de inovação tecnológica que foram implementadas na sequência das visitas inspetivas, assim como de avaliar, de forma quantitativa e qualitativa, o impacto que tais inovações das condições de trabalho tiveram no volume de negócios das empresas e nas relações entre trabalhadores, empresas e Estado;
5. Uma vez que as empresas tomam as suas decisões numa lógica de custo – benefício, então, com vista a promover o cumprimento da legislação, a ACT deverá abordá-las com uma linguagem à qual elas sejam sensíveis: a linguagem do dinheiro. Dito isto

por outras palavras, a ACT deverá não só sensibilizar as empresas no sentido da obrigatoriedade do cumprimento da lei, mas também informá-las acerca dos custos e proveitos envolvidos na adoção de uma determinada medida que envolva esse cumprimento legal ou que seja suscetível de melhorar as condições de trabalho, nomeadamente, o custo de investimento da sua implementação, o respetivo *pay-back*, e a poupança de custos esperada. Para tal, poderá ser pensada a produção de materiais de divulgação que sirvam de apoio à sensibilização dos empregadores para as questões legais envolvidas nas formas de flexibilização da organização do trabalho e que contemplem as referidas informações de carácter financeiro;

6. Para assegurar que a flexibilidade laboral seja feita no cumprimento das disposições legais, a ACT necessita de fazer o mapeamento e a priorização dos principais problemas (Weil, 2008), devendo, para tal, definir o *modus operandi* de como deverá responder às reclamações, de modo a que, sem se limitar a um papel meramente reativo, consiga, ao mesmo tempo, permanecer sensível aos problemas dos trabalhadores, e ir ao encontro das prioridades e problemas mais abrangentes. Nesse sentido, a ACT deverá, proactivamente, desenvolver abordagens integradas para setores de atividade específicos e prioritários;
7. Finalmente, tendo em conta as conclusões a que Pires (2008) chegou sobre a eficácia dos modelos da inspeção de trabalho, os inspetores do trabalho deverão nortear o seu gesto inspetivo por uma combinação da abordagem repressiva com a abordagem pedagógica, com o objetivo de conseguirem, por parte das entidades empregadoras, um cumprimento sustentável da lei ao longo do tempo. Ou seja, tendo em vista a regularização das infrações detetadas, a ação inspetiva não se poderá limitar a uma conduta meramente fiscalizadora e sancionatória, devendo igualmente, numa lógica de profilaxia e de regeneração, proceder à sensibilização, informação e aconselhamento dos sujeitos intervenientes e das respetivas associações sindicais e patronais.

Resumindo e concluindo, para lidar eficientemente com as constantes mudanças do mundo do trabalho, a ACT tem que ter abertura à aprendizagem, capacidade de inovação e flexibilidade para desenvolver soluções adequadas aos diversos contextos nos quais as violações dos direitos dos trabalhadores ocorrem ou são suscetíveis de ocorrer.

# Referências Bibliográficas

- ACT (2013). *Atividade de inspeção do trabalho: relatório 2013*. Lisboa: ACT - Direção de Serviços de Apoio à Atividade Inspetiva.
- Albracht, G. (2005). Globalização, locais de trabalho e saúde. In *Os Desafios globais da inspeção do trabalho*. Genebra: International Labour Office.
- Araújo, A. R. de (2011). Desafios da inspeção do trabalho no Brasil e no mundo para a promoção do trabalho decente. *Mercado de Trabalho. Conjuntura e Análise*, 48, 19-27.
- Atkinson, J. & Meager, N. (1986) *Changing Working Patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs*. London: Institute of Manpower Studies, National Economic Development Office.
- Besseyre des Hors, C. H. (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, 65/66, 149-155.
- Bignami, R., Casale, G., & Fasani, M. (2013). *Labour inspection and employment relationship*. Genebra: International Labour Office.
- Bronstein, A. (2009). *International Labour Law. Current Challenges*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Carvalho, A.C. (2005). *A gestão da flexibilidade no emprego através da gestão de recursos humanos: O caso das grandes consultoras de gestão*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga.
- Casaca, S. F. (2005). Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização. *SOCIUS Working Papers*, 10
- Casale, G. & Sivananthiran, A. (2011). *Les fondamentaux de l'administration du travail*. Genebra: International Labour Office.
- Cerdeira, M.C.S. (2004). Dinâmicas de transformação das relações laborais em Portugal. *Cadernos de emprego e relações de trabalho*. Lisboa: Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho.
- Chenu, A. (2002). Les horaires et l'organisation du temps de travail. *Economie et Statistique*, 352-353, 151-167.

- Comissão do Livro Branco das Relações Laborais (2007). *Livro Branco das Relações Laborais*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Costa, H.A. (2009). A flexisegurança em Portugal. Desafios e dilemas da sua aplicação. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 86, 123-144
- Costa, L. S., & Santos, M. (2013). Fatores Psicossociais de Risco no Trabalho: Lições Aprendidas e Novos Caminhos. *International Journal on Working Conditions*, 5, 39-58.
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: putting theory to Work*. Sudbury: HSE Books.
- Cox, T., & Griffiths, A. (1995). The nature and measurement of work stress. Theory and practice. In Wilson, J. & Corlett, N. (Eds.). *The evaluation of human work: a practical ergonomics methodology*. Londres: Taylor & Francis.
- Delozier, B. & Montout, S. (2007). Effets des nouvelles caractéristiques de la mondialisation sur les marchés du travail européens. *Trésor-Éco*, n.º 5. Paris: Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique.
- Dornelas A., Ministro A., Lopes F. R., Albuquerque J.L., Paixão M. M., & Santos N. C. (2011). *Emprego, Contratação Colectiva de Trabalho e Protecção da Mobilidade Profissional em Portugal*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Escrig-Tena, A. B. , Bou-Llusara, J. C., Roca-Puiga, V., & Beltrán-Martína, I. (2012). Does quality management drive labour flexibility? *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (2), 159-176.
- Estanque, E., & Ferreira A.C. (2002). Transformações no mundo laboral e novos desafios do sindicalismo português. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 62, 151-188.
- Estanque, E. (2005). Trabalho, desigualdades sociais e sindicalismo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 71, 113-140.
- EU-OSHA- European Agency for Safety and Health at Work (2000). *Research on Work-related Stress*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2000.

- EU-OSHA - European Agency for Safety and Health at Work (2009). *Perspectivas 1 – Novos riscos emergentes para segurança e saúde no trabalho*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2009.
- EU-OSHA - European Agency for Safety and Health at Work (2012). *Drivers and barriers for psychosocial risk management: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Guelaud, F. & Lanciano, C. (1991). Flexibilité et gestion de la main-d'œuvre. L'exemple des ilots-caisses dans les hypermarchés, in Gadrey, J. e Gadrey, N. (dir), *La Gestion des Ressources Humaines dans les Services et le Commerce Flexibilité, diversité, compétitivité*. Paris: Éditions l'Harmattan.
- Hart, K. E. (1990). Introducing stress and stress management to managers. *Journal of Managerial Psychology*, 5(2), 9-16.
- Hespanha, P. (2002). Individualização, fragmentação e risco social nas sociedades globalizadas. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 63, 21-31.
- Hoferlin, I. (2005). Tempos difíceis para a inspeção do trabalho. In *Os Desafios globais da inspeção do trabalho*. Genebra: International Labour Office.
- Hoq, M. Z., Amin, M., Chowdhury, I. A., & Ali, S. (2009). The effect of globalization, labor flexibilization and national relations systems on human resource management. *International business research*, 2 (4), 36-45.
- Hyman, R. (2002). Europeização ou erosão das relações laborais? *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 62, 7-32.
- IEFP, IP (2013). *Análise do sector do trabalho temporário*. Lisboa: Direção de Serviços de Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39 (4), 479–504.
- Larwood, L., & Wood, M. M. (1979). *Women in management*. Londres: Lexington Books.
- Leal Amado, J. (2009). *Contrato de Trabalho à luz do novo Código do Trabalho*. Coimbra Editora.

- Leite, J. (2013). La reforma laboral en Portugal. *Revista General de Derecho del Trabajo e de Seguridad Social*, 34.
- Martins F. (2009). A dinâmica dos preços e salários em Portugal. Uma abordagem integrada com base em dados qualitativos. *Boletim Económico. Banco de Portugal*, 15 (2),85-107.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Michie, J., Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance. *British Journal of Management*, 12, 287-306.
- Michie, J., & Sheehan-Quinn, M. (2005). Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility, and Competitive Advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), 445-464.
- Monteiro Fernandes, A. (2006). *Direito do Trabalho*. Coimbra: Edições Almedina.
- Moreau, M.-A. (2008). Les transformations des normes du travail et des relations de travail face à la mondialisation de l'économie : comment construire de nouvelles réponses? In Dillens, A.-M. (Eds.). *Mondialisation: utopie, fatalité, alternatives?* Bruxelles: Publications des Facultés Saint Louis.
- Ministério da Economia e do Emprego (2012). *Retribuição Mínima Mensal Garantida (Salário Mínimo Nacional). Enquadramento para 2013*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP).
- Nascimento, A. P. (2012). A Reforma laboral em Portugal. *Actualid Juridica Uría Menéndez. Especial Reformas estructurales*, 47-61.
- OCDE (2012). *OECD Employment Outlook 2012*. OECD Publishing.
- OIT (2005). *Os Desafios globais da inspeção do trabalho*. Genebra: International Labour Office.
- OIT (2006). *Sistema integrado de formação em inspeção do trabalho (SIFIT)*. Genebra: International Labour Office.
- OIT (2010). *Emerging risks and new patterns of prevention in a changing world of work*. Genebra: International Labour Office.
- Peiró, J. M. (1993). *Desencadeantes del Estrés Laboral*. Salamanca: Endema.

- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Edições da Fundações Calouste Gulbenkain.
- Pereira, S. & Ribeiro, C. (2014). O equilíbrio trabalho/ família: Revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, 22, 1-16
- Piore, M. J., & Schrank, A. (2008). Toward managed flexibility: The revival of labour inspection in the Latin world. *International Labour Review*, 147 (1), 1–23.
- Pires, R. (2008). Promoting sustainable compliance: Styles of labor inspection and compliance outcomes in Brazil. *International Labour Review*, 147, (2–3), 199–229.
- Pires, R. (2011). *Labour inspection and development: some reflections*. Genebra: International Labour Office.
- Ramalho, M.R.P. (2010). *Direito do Trabalho, Parte II, Situações Laborais Individuais*. Coimbra: Edições Almedina.
- Rego, R., & Barbosa, C. (2012). *Stress ocupacional e riscos Psicossociais em contexto hospitalar*. Lisboa: ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho.
- Richthofen, von W. (2002). *Labour inspection. A guide to the profession*. Genebra: International Labour Office
- Rogowski, R. (2013). *Reflexive Labour Law in the World Society*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Rittich, K. (2010). Between workers’s rights and flexibility: labor law in an uncertain world. *Saint Louis University Law Journal*, 54, 565-584
- Sarantinos, V. (2007). Flexibility in the workplace: What happens to commitment? *Journal of Business and Public Affairs*, 1 (2), 1-8.
- Sawhney, R. (2013). Implementing labor flexibility: A missing link between acquired labor flexibility and plant performance. *Journal of Operations Management*, 31 (1–2), 98–108.
- Shagvaliyeva S. & Yazdanifard R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 20-23.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Rehnen, & W. van (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 893-917.

- Scholte, J. A. (2000). *Globalization: A Critical Introduction*. Nova York: St. Martin's Press.
- Schwab, J.J. (1995). How to avoid Burnout in medical practice. *KMA Journal* 1995, 93, 23-27.
- Silva, S. de (1998). *Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives. Bureau for Employers' Activities*. International Labor Organization. Recuperado em 30 de maio, 2014, de <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/srshrd.pdf>.
- SLIC (2012). *Riscos psicossociais no trabalho – base*. Recuperado em 30 de maio, 2014, de [http://www.act.gov.pt/\(ptPT\)/CentroInformacao/AvaliacaoRiscosPsicossociais/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(ptPT)/CentroInformacao/AvaliacaoRiscosPsicossociais/Paginas/default.aspx).
- Supiot, A. (1999). The transformation of work and the future of labour law in Europe: A multidisciplinary perspective. *International Labour Review*, 138 (1), 31-46.
- Treichel, B. (2005). Os dez passos para reforçar as inspeções do trabalho. In *Os Desafios globais da inspeção do trabalho*. Genebra: International Labour Office.
- Treu, T. (1992). Labour flexibility in Europe. *International Labour Review*, 131 (4-5), 497-512.
- Vega, M.L. (2009). *The global economic and social crisis and its impact on labour inspection systems*. Genebra: International Labour Office.
- Warren, E. & Toll, C. (1997). *The stress workbook: How individuals, teams and organisations can balance pressure and performance*. Londres: Nicholas Brealey.
- Weil, D. (2008). A strategic approach to labour inspection. *International Labour Review*, 147 (4), 349-375.