



# Direito e Gestão

## A lógica da actividade no Código do Trabalho

por Glória Rebelo

**RESUMO:** Com a globalização da Economia, o objectivo de flexibilizar o trabalho e de responder às características incertas do mercado mediante uma rápida adaptação à mudança, tem vindo a dominar os debates políticos, económicos ou sociais na sociedade europeia. Assim, a questão que hoje se coloca no mercado de trabalho é a de saber como implementar a flexibilidade sem tornar precário o emprego. Ora a flexibilidade pode qualificar, nomeadamente quando promove o trabalho em equipa, a motivação e a mobilidade funcional. Inserido neste conceito de flexibilidade qualitativa, o modelo da Gestão pela Competência cumpre dois objectivos não incompatíveis: assegura a estabilidade da relação de trabalho e permite melhorar a racionalidade das empresas adaptando-as à incerteza do mercado. Especialmente relevante para a implementação deste modelo é o conceito de actividade acolhido no Código do Trabalho. Esta lógica da actividade reconfigura o objecto do contrato de trabalho. O legislador quis retirar o conceito de categoria do núcleo central da relação individual de trabalho, passando o conceito de actividade a estar no centro do poder de direcção do empregador.

**Palavras-chave:** Globalização, Flexibilidade no Trabalho, Flexibilidade Qualitativa, Actividade, Gestão pela Competência

**TITLE:** Law and Management: the activity paradigm in the Labour Law Code

**ABSTRACT:** With economic globalization, the goal of work flexibility and quick answer to the uncertain characteristics of the market by a rapid adaptation to change has come to dominate the political, economic and social debates in the European society. Thus, the question that nowadays is placed in the work market is to know how to implement flexibility without increasing precarious work. However flexibility can qualify, namely when it promotes teamwork, motivation and functional mobility. Within this concept of qualitative flexibility the Competency Model fulfils two goals that are not incompatible: it assures the stability of the work relation and allows the companies to improve its rationality adapting them to market's uncertainty. Particularly relevant for the implementation of this model it is the concept of activity in the Labour Law Code. This logic of the activity reconfigures the object of the labour contract. The legislator wanted to remove the concept of category of the central nucleus of the individual relation of work, turning the activity concept into the centre of the employer's directive power.

**Key words:** Globalization, Flexibility at Work, Qualitative Flexibility, Activity, Management by Competence

Num cenário de globalização da economia e de liberalização das regras de concorrência internacional, a temática da flexibilidade no trabalho tem vindo a dominar, nos últimos anos, muitos dos debates (políticos, económicos ou sociais) que se travam nas sociedades europeias.

A evolução dos mercados e da concorrência, nomeadamente as recentes mutações económicas, tecnológicas e sociais, constituem factores de incerteza para o posicionamento das empresas e dos trabalhadores perante o mercado de trabalho.

É desta forma que, no início deste Séc. XXI, a palavra flexibilidade parece apresentar-se repleta de significado: face às recentes mutações ao nível produtivo, as empresas vêem na flexibilidade – ou seja, na capacidade de adaptação, antecipada ou contínua, das empresas a um imprevisto – um meio de assegurar a sua competitividade.

### A flexibilidade num contexto de incerteza

Neste âmbito, o problema fundamental que hoje se coloca ao nível do mercado de trabalho e emprego é o de saber como implementar a flexibilidade na organização do trabalho, «alcançando um compromisso entre o que os empregadores consideram como exigências económicas e o que os representantes dos trabalhadores reputam de exigências sociais» (Rebello, 2004, p. 30). Trata-se de assegurar um sã equilíbrio laboral, através da promoção de formas de emprego assentes em vínculos contratuais estáveis, que permitam otimizar as condições do trabalho (v.g., mediante a adaptação permanente, o acesso a programas de formação contínua, a mobilidade das pessoas e das estruturas) e garantam, simultaneamente, a motivação e a participação dos trabalhadores.

No entanto, não constitui desiderato simples precisar o que se deva entender por flexibilidade. O termo flexibilidade não designa um conceito rigoroso e delimitado, divergindo de acordo com a linguagem dos diversos actores sociais, onde «ganha uma geometria variável, ao sabor das intenções políticas, das estratégias empresariais e das ideologias reivindicativas» (Conselho Económico e Social, 1998, pp. 67 e segs.). E, não sendo unívoco, este conceito pode ser desenvolvido pelas empresas de diversas maneiras (Rebello, 2004, pp. 27 e segs.).

Desde logo, não se traduz apenas numa concepção limitada de flexibilidade quantitativa, reflectindo a variação de número de trabalhadores em função da conjuntura; a flexibilidade pode também ser qualitativa.

**O termo flexibilidade não designa um conceito rigoroso e delimitado, divergindo de acordo com a linguagem dos diversos actores sociais, onde «ganha uma geometria variável, ao sabor das intenções políticas, das estratégias empresariais e das ideologias reivindicativas».**

E, de facto, a flexibilidade também qualifica, nomeadamente através da promoção do desenvolvimento do trabalho em equipa, da motivação e da mobilidade funcional dos trabalhadores. A flexibilidade qualitativa baseada nos paradigmas da inovação e do conhecimento (Boyer, 2000) exige, cada vez mais, a capacidade para gizar novas estratégias de competitividade empresarial associadas à elevação dos níveis de qualificação e de formação da generalidade dos trabalhadores.

As organizações que se pautam pela flexibilidade qualitativa – vistas como um sistema de elementos, constituído por recursos e competências – apresentam-se então flexíveis quando, garantindo um funcionamento normal da actividade empresarial, sejam capazes de se adaptar às características incertas do mercado mediante uma rápida adaptação à mudança conseguida através de uma elevada mobilidade e de um elevado nível de entendimento das competências dos trabalhadores (Tarondeau, 1998).

Ora, se as empresas dispõem de numerosos meios para desenvolver a sua flexibilidade, importa realçar as propostas de flexibilidade assentes num 'modelo de flexibilidade qualificante', por contraposição às propostas de um 'modelo de flexibilidade precarizante'. Ou seja, é necessário promover uma flexibilidade a longo termo que procure a transformação da organização do trabalho e das relações de trabalho – permitindo, por exemplo, dimensionar os seus recursos a um nível superior ao nível médio antecipado – e que, paralelamente, promova a qualificação dos trabalhadores,

#### Glória Rebello

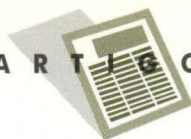
gloria.rebello@netcabo.pt

Doutora em Sociologia Económica e das Organizações (ISEG/UTL). Prof. Associada da Univ. Lusófona. Investigadora e Membro do Conselho Científico do Dinâmia/ISCTE.

PhD in Social-Economics (ISEG/UTL). Associate Professor at Univ. Lusófona. Researcher and Member of the Scientific Board of Dinâmia/ISCTE.

Recebido em Maio de 2005 e aceite em Setembro de 2005.

Received in May 2005 and accepted in September 2005.



através do desenvolvimento das suas competências (Almeida e Rebelo, 2004, p. 31).

### O Direito do Trabalho e a Gestão das pessoas na organização qualificante

Desde o final do Séc. XIX, que a noção de vínculo de subordinação jurídica confere uma especificidade particular ao Direito do Trabalho. De facto, este ramo do Direito edificou-se em torno da figura do contrato de trabalho, por seu turno assente na «ideia de vínculo jurídico que ligava empregadores a trabalhadores e oferecia a estes segurança – nomeadamente salarial e social – e estabilidade da relação de trabalho» (Rebelo, 2003, p. 79).

Sendo o mercado de trabalho e a economia condicionantes do Direito do Trabalho, a questão que se coloca actualmente é a de saber qual o futuro deste ramo do Direito face às mutações vividas na sociedade contemporânea (Terrisse, 1999).

Uma vez que o Direito do Trabalho apresenta, como vocação primeira, a procura de conciliação entre, por um lado, os propósitos empresariais (ligados ao empregador) e, por outro lado, os propósitos sociais ligados aos trabalhadores, o contexto sócio-económico internacional – envolto em incerteza, forte competitividade e mudança sócio-económica – que tem abalado os países mais desenvolvidos, reaviva a questão da promoção de flexibilidade no seio do Direito do Trabalho. Nesta medida, o sentido social do trabalho tem ocupado a atenção de muitos debates no domínio do Direito do Trabalho, procurando torná-lo mais adequado à actual situação sócio-económica.

De entre as diversas propostas propugnadas para um Direito do Trabalho flexível, importa realçar as associadas à gestão dos recursos humanos definidas em função de uma Gestão pela Competência.

Em nosso entender, é através deste modelo que cada empregador tende a estabelecer, *a priori*, o referencial de competências e os pressupostos de avaliação dessas competências que procurem assegurar, simultaneamente, a flexibilidade (qualitativa) e a adaptabilidade necessárias a uma gestão empresarial competitiva e reactiva (Almeida e Rebelo, 2004). Assim, o modelo da Gestão pela Competência – proposta de gestão de recursos humanos que se encontra asso-

ciada à emergência de uma nova forma de organizar o trabalho no seio da empresa desenvolvida um pouco por toda a Europa e no continente norte-americano – é, reconhecidamente, central. Para nós, este novo conceito para gerir as pessoas nas organizações deve ser compreendido e identificado como uma nova lógica de ‘regular as relações de trabalho subordinado’ que cumpra dois objectivos fundamentais, mas não incompatíveis: assegure a estabilidade da relação de trabalho e permita melhorar a racionalidade das empresas adaptando-as à incerteza do mercado.

**No âmbito de uma organização qualificante, trata-se de configurar uma nova estratégia empresarial associada à elevação dos níveis de qualificação e à formação facultada a um indivíduo (possuidor de determinadas aptidões e traços de personalidade), que permitirá um aumento da capacidade de resolução de problemas concretos no trabalho e uma maior eficiência e capacidade de inovação em situações profissionais concretas.**

Ora este desiderato só poderá ser alcançado se a lógica da Gestão pela Competência estiver, a um tempo, associada à ideia de promoção da qualificação junto dos trabalhadores e de uma orientação estratégica de gestão assente na flexibilidade funcional.

É nesta medida que o conceito de ‘organização qualificante’ se apresenta como decisivo. Entre nós, ao caracterizar a relação de trabalho como uma relação ‘duradoura e evolutiva’, Lobo Xavier aborda esta temática realçando que se «as empresas funcionam como instituições de continuada formação/aprendizagem, com modelos complexos, de variável articulação em que a inovação tecnológica convoca ao mesmo tempo tarefas simples e extremamente complexas, a executar pela mesma pessoa», a organização qualificante é aquela que «deve responder às pressões exteriores por meio de adaptações e maleabilização» (Lobo Xavier, 1997, pp. 52-56).

Dito de outra forma, no âmbito de uma organização qualificante, trata-se de configurar uma nova estratégia empresarial associada à elevação dos níveis de qualificação e à formação facultada a um indivíduo (possuidor de determi-

nadas aptidões e traços de personalidade), que permitirá um aumento da capacidade de resolução de problemas concretos no trabalho e uma maior eficiência e capacidade de inovação em situações profissionais concretas.

Além disso, este modelo de gestão assenta na ideia basililar de estabilidade: propõe estabelecer um compromisso duradouro, acompanhado por premissas de maior envolvimento entre as partes, que permita um duplo enriquecimento (quer dos trabalhadores, quer das organizações que os acolhem). Para esta nova abordagem são factores determinantes o exercício da autonomia e a procura de formação e de co-responsabilização pelo sucesso da organização (através de um maior envolvimento pela motivação) pela parte dos trabalhadores, assim como, pelo lado dos empregadores/empresas, o compromisso em facultar formação e recursos de suporte ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores e validar o seu alargamento de competências. Trata-se, pois, de valorizar o lado humano da empresa mediante uma proposta de modelo de gestão que repousa num conjunto de práticas que denominamos por 'medidas de flexibilidade qualificantes' (Almeida e Rebelo, 2004, p. 31).

### **A lógica da actividade «versus» a lógica do posto de trabalho no Código do Trabalho**

Neste ponto falaremos, então, da importância da lógica da actividade acolhida no Código do Trabalho.

Um aspecto fundamental será perceber como – partindo da letra da lei – podem as 'medidas de flexibilidade qualificantes' ser adoptadas no seio de uma organização.

Desde logo importa realçar que é o próprio conceito de contrato de trabalho, assente numa relação contratual duradoura, que pressupõe que as partes se têm de «adaptar a um quadro de constante mudança económica e de crescente expectativa mútua» (Lobo Xavier, 1998, p. 107). Esta necessidade de adaptação torna-se ainda acrescida quando as organizações se confrontam com processos de inovação tecnológica e/ou de reconfiguração empresarial, necessitando de gerir as expectativas dos trabalhadores.

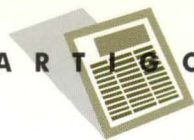
O Código do Trabalho configura uma mudança da 'lógica do posto de trabalho', associada à ideia de função exercida dentro do 'género para que foi contratado' (v.g., letra

### **O Código do Trabalho configura uma mudança da 'lógica do posto de trabalho', associada à ideia de função exercida dentro do 'género para que foi contratado' (v.g., letra do art. 43º da ex-LCT), para a 'lógica da actividade', precisamente aquela que esteve na génese do modelo da gestão pela competência.**

do art. 43º da ex-LCT), para a 'lógica da actividade', precisamente aquela que esteve na génese do modelo da gestão pela competência. Especialmente relevante para a análise da reconfiguração do objecto do contrato de trabalho é o teor do disposto no art. 151º CT (que tem como epígrafe 'funções desempenhadas'). O n.º 1 deste artigo (e aqui vai além da letra do anterior art. 43º LCT) dispõe que «o trabalhador deve, em princípio, exercer funções correspondentes à actividade para que foi contratado» (v.g., o disposto no n.º 2 do art. 111º CT). E, no n.º 2 do art. 151º CT, o legislador esclarece ainda que «a actividade contratada (...) compreende as funções que lhe sejam afins ou funcionalmente ligadas, para as quais o trabalhador detenha a qualificação profissional adequada e que não impliquem desvalorização profissional».

Consideramos que a noção de 'actividade' desenvolvida pelo legislador é fulcral para a boa compreensão acerca da inversão da lógica operada no Código do Trabalho. A letra do n.º 2 do art. 151º CT vai além daquilo que o art. 43º da ex-LCT dispunha, reconhecendo que a actividade contratada compreende as funções que lhe sejam 'afins ou funcionalmente ligadas'. Ora a dúvida que se coloca agora é a de saber se o empregador deve ver limitada a faculdade considerada no n.º 2 do art. 151º CT – uma vez que a função correspondente à categoria continuará a ser o elemento central e nuclear da situação do trabalhador –, ou se, pelo contrário, está aberta a possibilidade de estender o âmbito do objecto do contrato de trabalho à ideia de actividade.

Assim, e no âmbito do exercício da 'actividade contratada', o empregador pode solicitar ao trabalhador o exercício de funções afins ou funcionalmente ligadas às funções contidas na actividade contratada, designadamente as actividades compreendidas no mesmo grupo ou carreira profissional (salvo, se outro for o regime constante de instrumen-



to de regulamentação colectiva). E essas actividades devem ser afins ou conexas às que definem categoria.

Para nós, torna-se relevante afirmar que o legislador quis retirar o conceito de categoria do núcleo central da relação individual de trabalho. Se – nomeadamente nos termos dos artigos 111º, 113º e 151º – o conceito de actividade parece passar a estar no centro do poder de direcção do empregador, já ao nível de outras disposições – como por exemplo na al. c) do n.º 1 do art. 56º, al. c) do n.º 1 do art. 98º, n.º 2 do art. 111º – é o conceito de categoria que se mantém como referencial da relação individual de trabalho. Contudo, e como refere Monteiro Fernandes, não se deve considerar que o trabalhador se encontra «encerrado no casulo da sua ‘categoria’, entregue à repetição continuada do correspondente padrão de actividade» (Monteiro Fernandes, 2004, p. 207), estando também sujeito à iniciativa do empregador para poder alargar ou diversificar o leque de hipóteses de aplicação e desenvolvimento de aptidões e, por conseguinte, de realização pessoal no trabalho, um aspecto para o qual a Gestão pela Competência pode, justamente, dar um contributo fundamental.

### A Gestão pela Competência na contratação colectiva

Uma das questões mais pertinentes que tem sido estudada e discutida ao nível dos conteúdos da negociação colectiva tem sido, precisamente, a da valorização da flexibilidade profissional. Neste contexto, é pertinente analisar a forma como a noção de flexibilidade tem vindo a impor a necessidade de revisão dos sistemas organizacionais e laborais na nossa sociedade, de forma a planear estrategicamente a gestão das empresas e, ao mesmo tempo, tornar aceitáveis as medidas que implicam mudança (Lyon-Caen, 1992, pp. 573-580). O pressuposto basilar destes processos de revisão assenta, então, nas ideias de que a organização/empresa é, de facto, evolutiva e flexível e de que a dinamização da competitividade empresarial repousa na valorização e na mobilização das competências dos trabalhadores.

Numa lógica de Gestão pela Competência – que procura responder aos desafios da concorrência internacional – parte-se do pressuposto de que é, de facto, necessário avaliar as necessidades da empresa expressas em termos de competências; analisar nestes termos, os seus recursos humanos, para assim planear a aquisição e/ou a evolução das

competências. Numa plataforma de entendimento recíproco, que valoriza *maxime* o lado negocial dos IRCT, os trabalhadores são convidados – no seio das empresas empregadoras – a integrar projectos de evolução profissional e a desenvolver, através da criatividade e da iniciativa, a sua ‘profissionalidade’ (ver Figura, p. 19).

Posto isto, importará saber – no ordenamento jurídico português – até que ponto o texto do CT permitirá o desenvolvimento desta lógica associada à Gestão pela Competência junto da contratação colectiva.

Ora, está agora – nomeadamente com a flexibilização introduzida no CT ao nível da reconfiguração do objecto do contrato de trabalho – aberta a porta para uma revitalização da negociação colectiva, envolvendo mais os trabalhadores e os empregadores num verdadeiro compromisso social.

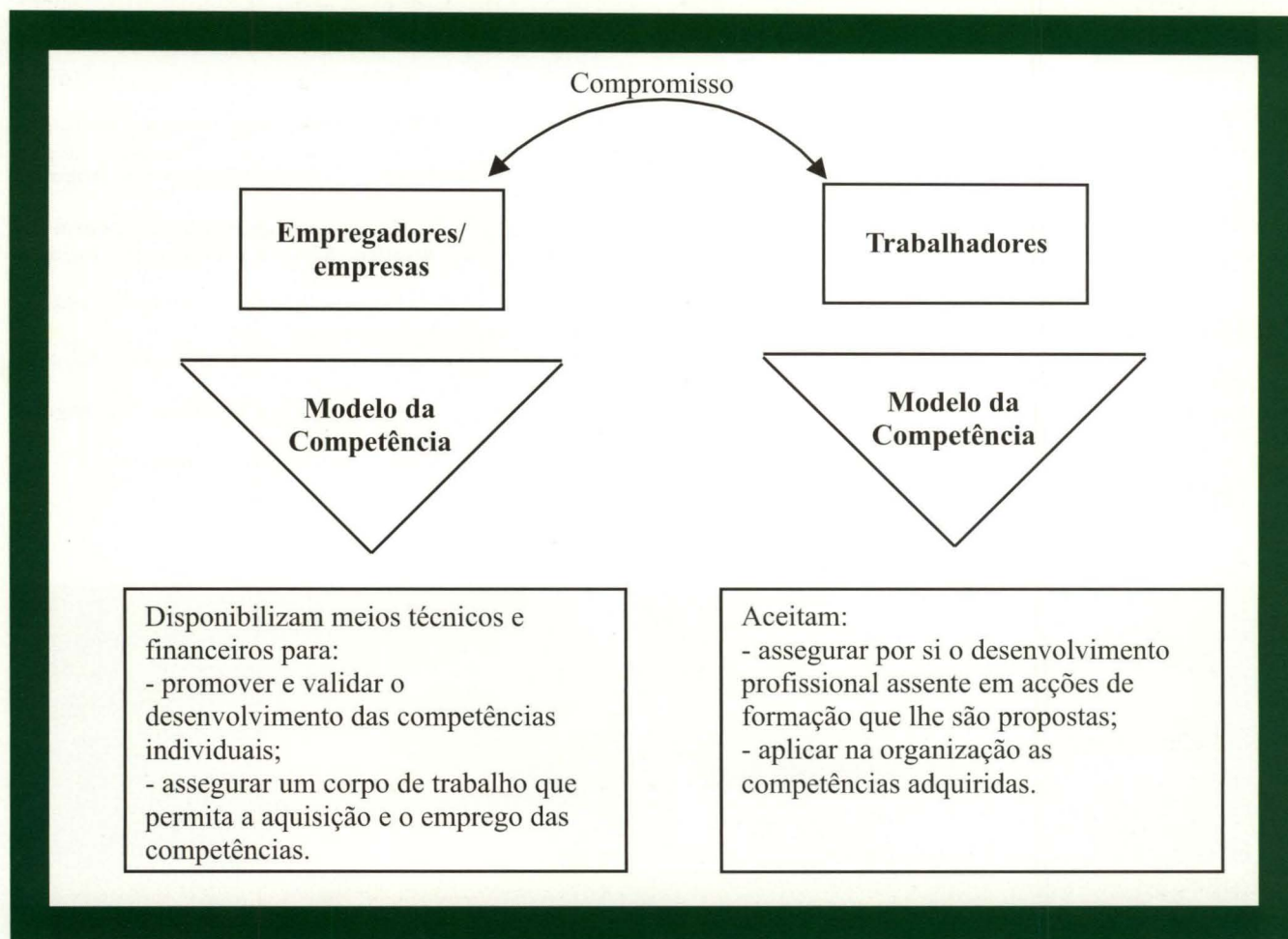
**O objecto do contrato de trabalho é agora a actividade contratada pelo que, na relação individual de trabalho, o trabalhador obriga-se a prestar toda a actividade para a qual se encontra habilitado, o que na óptica da gestão implica que mobilize não só as suas competências detidas, mas também as competências ainda por explorar, numa perspectiva de desenvolvimento profissional individual e organizacional.**

Deve, pois, ser mutuamente aceite a necessidade de uma revisão temporal do conteúdo das convenções colectivas de trabalho, isto porque os objectivos acordados em cada convenção colectiva, relacionados com a prossecução de uma Gestão pela Competência nas empresas, devem ser delimitados para horizontes temporais de curta ou média duração. E a razão é óbvia: as modificações resultantes das alterações tecnológicas e/ou das necessidades dos clientes ou do mercado conduzem a necessários ajustamentos nas suas condições de exercício.

### Conclusões

Se muitas empresas têm a tendência para adoptar medidas de flexibilidade assentes na variação quantitativa dos seus recursos humanos em função das suas necessidades – enveredando por uma perspectiva de *downsizing* ou encurtamento estrutural, acompanhado por um processo de

Figura  
A Gestão pela Competência e o envolvimento das partes



Fonte: Almeida, P. P. e Rebelo, G. (2004), p. 285

desqualificações conducente à precariedade de muitos trabalhadores –, outras empresas preferem adoptar uma perspectiva que promove os processos de mudança organizacional centrados na formação profissional, aumentando, assim, a competitividade externa das empresas.

Esta perspectiva visa não apenas incrementar o desenvolvimento da competência ligada à evolução da organização do trabalho, mas também o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, de novas atitudes e novos comportamentos, integradas num processo de mudança orientada, não só para o crescimento económico, mas também para a melhoria profissional e pessoal dos trabalhadores.

Ora, no plano da gestão das pessoas, o modelo de Gestão pela Competência, partindo da noção de actividade, privilegia o desenvolvimento das noções de organização qualificante e de competência (no plano da gestão) no quadro da globalidade da empresa. E, em nosso entendimento, no Código do Trabalho, o legislador tende para uma verdadeira 'reconfiguração legal do objecto do contrato de trabalho'. O objecto do contrato de trabalho é agora a actividade contratada pelo que, na relação individual de trabalho, o trabalhador obriga-se a prestar toda a actividade para a qual se encontra habilitado, o que na óptica da gestão implica que mobilize não só as suas competências detidas, mas também

as competências ainda por explorar, numa perspectiva de desenvolvimento profissional individual e organizacional.

Assim, e porque um enquadramento contratual do trabalhador associado à definição (estática) do posto de trabalho não corresponde à realidade das organizações actuais – necessariamente mais competitivas e que apelam à mobilização permanente de competências para uma gestão eficiente –, é preciso realçar a importância actual do conceito de actividade ínsito no Código do Trabalho, mas sem com isto precarizar ainda mais a relação entre as partes. ■

### Referências bibliográficas

- ALMEIDA, P. P. e REBELO, G. (2004), **A Era da Competência: Um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho**. RHEditora, Lisboa.
- BOYER, R. et al. (2000), **Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento**. Celta, Oeiras.
- CONSELHO ECONÓMICO E SOCIAL (1998), «A flexibilização

do Direito do Trabalho português». In *Seminário Flexibilidade e Relações de Trabalho*, Lisboa.

LOBO XAVIER, B. G. (1997), «A mobilidade funcional e a nova redacção do art. 22º da LCT». *Revista de Direito e Estudos Sociais*, Janeiro/Setembro.

LOBO XAVIER, B. G. (1998), «Polivalência e Mobilidade». In *Direito do Trabalho*, 1º Congresso Nacional de Direito do Trabalho, Almedina, Coimbra.

LYON-CAEN, A. (1992), «Le droit et la gestion des compétences». *Droit Social*, n.º 6.

MONTEIRO FERNANDES, A. (2004), **Direito do Trabalho**. Almedina, Coimbra.

REBELO, G. (2003), **Emprego e Contratação Laboral em Portugal: Uma Análise Sócio-Económica e Jurídica**. RHEditora, Lisboa.

REBELO, G. (2004), **Flexibilidade e Precariedade no Trabalho: Análise e Diagnóstico**. Lisboa.

ROMANO MARTINEZ et al. (2004), **Código do Trabalho**. Almedina, Coimbra.

TARONDEAU, J. C. (1998), **La Management des Savoirs**. Paris, Presses Universitaires de France.

TERRISSE, M. N. (1999), «Droit du travail: de la théorie... à la pratique». *Problèmes économiques*, n.º 2600.



**Contact Center:  
3h 57m da manhã.**

A qualquer hora, a mesma simpatia.

www.escontact.pt 808 300 100

E.S. CONTACT CENTER 