



Departamento de Sociologia

Qualidade de vida profissional em contextos organizacionais no Norte e Sul da Europa

Ana Margarida Martins Barroso

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Sociologia

Júri:

Doutor Carlos Manuel da Silva Gonçalves, Professor Catedrático, Universidade do Porto

Doutor Carlos José Cabral Cardoso, Professor Catedrático, Universidade do Porto

Doutor António Paulo Brandão Moniz de Jesus, Professor Associado, Universidade Nova de Lisboa

Doutor Alan David Stoleroff, Professor Associado, Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Maria das Dores Horta Guerreiro, Professora Auxiliar, Instituto Universitário de Lisboa

Janeiro de 2013

Agradecimentos

No desenvolvimento deste projecto de investigação, e ao longo das suas diferentes fases, pude contar com a solidariedade e o apoio de várias pessoas e organizações, a quem gostaria de agradecer e sem as quais não conseguiria ter concluído esta tese.

O meu primeiro agradecimento vai para a professora Maria das Dores Guerreiro, a quem agradeço a orientação científica da tese, o acompanhamento que prestou ao meu trabalho, os comentários e críticas construtivas que sobre ele teceu, as discussões, a partilha de ideias, o ânimo e o encorajamento. Esta tese é um requisito parcial para obtenção de um grau académico. À professora Maria das Dores Guerreiro devo também a outra parte: as aprendizagens enquanto estudante, a iniciação à investigação, a experiência que tenho vindo a adquirir, o interesse pelo estudo e promoção da qualidade de vida. Agradeço a sua confiança em mim e no meu trabalho e espero ter estado à altura dos desafios que me foi colocando.

Agradeço o apoio institucional da Fundação para a Ciência e Tecnologia, que permitiu o financiamento do projecto através da concessão de uma bolsa de doutoramento. Agradeço ao CIES-IUL por me ter proporcionado as condições de acolhimento necessárias à realização da investigação e por me ter também acolhido, há vários anos, como investigadora em várias pesquisas e actividades do centro. Devo um agradecimento particular ao professor Fernando Luís Machado, à Neide Jorge e à Sara Silva pelo apoio que me prestaram ao longo da pesquisa. Agradeço aos professores e professoras do ISCTE-IUL, minha casa de formação, pelas aprendizagens que me permitiram fazer e pelos recursos de que pude dispor para as concretizar.

Agradeço à Universidade de Gotemburgo, e em especial ao departamento de Sociologia, na pessoa da professora Anna-Karim Kolind, que me recebeu como doutoranda visitante, proporcionando-me todo o apoio institucional de que necessitei durante o período de trabalho de campo na Suécia. Agradeço em especial ao professor Bengt Furåker, que orientou e facilitou o processo de recolha de dados, e que, com grande generosidade, foi acompanhando o desenvolvimento da pesquisa, dando-me todo o apoio necessário. Estou também grata aos meus colegas de departamento, em particular ao Mattias Bengtsson, ao Tomas Berglund, à Danka Miscevic e ao Öncel Naldemirci, pela solidariedade, companheirismo e pela discussão profícua de ideias. Agradeço ainda às professoras Margareta Bäck-Wicklund e Linda Lane pela hospitalidade com que me deram a conhecer Gotemburgo.

Durante o processo de investigação tive a oportunidade de estagiar na Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, em Dublin, ao abrigo do programa de estágios da Comissão Europeia. Jamais poderei retribuir à instituição, e às pessoas que a compõem, aquilo que fizeram por mim e por esta pesquisa. Agradeço as oportunidades que me foram dadas durante a minha estada, a formação que me foi prestada e a orientação em aspectos particulares da investigação. Estarei sempre grata à Agnès Parent-Thirion, à Greet Vermeulen, ao David Foden e ao Brano Mikulic. Um agradecimento especial vai para a Catherine Cerf, a Camilla Galli da Bino, a Maija Lyly-Yrjänäinen e para a Eszter Sandor, que foram mais do que colegas nessa fase da minha vida.

Sem a colaboração da IKEA esta investigação não teria sido possível. Agradeço à Catarina Tendeiro e à Ana Teresa Fernandes, em Portugal, e à Anna-Carin Alderin, à Frida Mårtensson e à Anna Larsson, na Suécia, por me terem aberto as portas da empresa, por me terem prestado todas as informações necessárias e, em especial, pelo entusiasmo e interesse com que acompanharam o estudo. Um agradecimento especial para os meus entrevistados que, sem reservas, e superando todas as minhas expectativas, comigo partilharam as suas vidas, o seu passado e presente, os planos futuros, as realizações e fracassos. Muito obrigada.

Aos meus colegas Eduardo Rodrigues, Ana Caetano, Sandra Cunha, Teresa Câncio e Ana Isabel Couto, agradeço a leitura e discussão de resultados preliminares da tese, nos seminários promovidos pela professora Maria das Dores Guerreiro entre os seus orientandos. Agradeço à Sara Neto e à Joana Santos a amizade e o apoio que me prestaram, sobretudo nos momentos iniciais deste percurso.

Agradeço à Marta Martins, Elisabete Rodrigues e Cristina Roldão, amigas e colegas do programa de doutoramento, a partilha de ideias e de angústias. Convosco foi mais fácil.

Às minhas colegas e amigas Carla Rodrigues, Paula Jerónimo, Ana Isabel Couto e Magda Lalanda Nico, agradeço a inspiração, a alegria, o estímulo, o ânimo e a companhia, que foram sempre determinantes. Agradeço à Magda a leitura atenta da tese, o interesse pelo meu trabalho e a discussão de ideias, os elogios e as críticas, mas sobretudo a amizade, a disponibilidade e a amabilidade com que me presenteou.

Agradeço à minha família, em especial aos mais novos e ao parente mais velho, que, sem saberem, me obrigam a reflectir constantemente sobre o que é uma vida com qualidade.

Agradeço ao João a leitura interessada da tese e os seus comentários, sempre relevantes, mas estou sobretudo grata pela paciência, presença, companheirismo, encorajamento e apoio incondicional. Obrigada.

Resumo

Esta tese tem como tema a qualidade de vida profissional na contemporaneidade e apresenta os resultados de uma investigação desenvolvida em torno da problematização da qualidade do trabalho de profissionais qualificados no contexto da sociedade do conhecimento e, em particular, no quadro de uma crise económica à escala global. Partindo da análise de contextos organizacionais específicos, são contempladas as relações entre configurações institucionais, políticas organizacionais e trajectos individuais na determinação da qualidade de vida no trabalho e nos significados que assumem os “bons trabalhos”. A pesquisa foi suportada por uma metodologia que, ao combinar os planos de análise estrutural, organizacional e individual, articulou métodos de natureza extensiva, com outros de carácter intensivo. Para além da análise de indicadores estatísticos estruturais, foram analisadas as políticas organizacionais de uma empresa multinacional sueca e da sua subsidiária portuguesa. Através do estudo aprofundado de três contextos de trabalho do mesmo grupo multinacional, dois na Suécia e um em Portugal, e suportada por um conjunto de entrevistas a quadros superiores da empresa nos dois países, a tese corrobora a necessidade de se articularem os diferentes níveis analíticos para uma efectiva compreensão da qualidade de vida profissional. A análise da evolução da qualidade do trabalho nas últimas quatro décadas, tanto no plano académico como no da agenda política europeia, enquadra o debate sobre um fenómeno multidimensional que, entre consensos e desacordos conceptuais, metodológicos e ideológicos, não perde actualidade numa conjuntura de crise e recessão.

Palavras-chave: qualidade de vida profissional, qualidade do trabalho, qualidade de vida no trabalho, empresas multinacionais, Portugal, Suécia

Abstract

This thesis addresses quality of working life in contemporaneity and presents the results of a research project aimed at discussing quality of work for highly qualified workers in the knowledge society and especially in the context of a global economic crisis. Having organisational contexts as a starting point, the analysis is focused in the interlinkage between institutional contexts, organisational policies and individual trajectories for the quality of work and for the meanings attributed to “good jobs”. The research project contemplated three levels of analysis: institutional, organisational and individual, and was based in both extensive and intensive research methods. Together with the analysis of statistical indicators, organisational policies of a Swedish multinational company and its Portuguese subsidiary were also analysed. Through the study of three work contexts, two in Sweden and one in Portugal, and based in a set of interviews with middle managers of the company in both countries, the thesis supports the need to articulate the different levels of analysis for an effective understanding of quality of working life. The analysis of the evolution of quality of work in the past four decades, in academia and in the European political agenda, shapes the debate on this multidimensional phenomenon, central in a conjuncture of crisis and recession, despite its conceptual, methodological and ideological consensus and disagreements.

Key words: quality of working life, quality of work, job quality, multinational companies, Portugal, Sweden

ÍNDICE

Índice de quadros	xi
Índice de figuras	xii
Lista de abreviaturas	xv

INTRODUÇÃO	1
-------------------	----------

PRIMEIRA PARTE

A QUALIDADE DO TRABALHO: DOMÍNIO CIENTÍFICO E REALIDADE SOCIAL

Capítulo 1

QUALIDADE DO TRABALHO	9
1.1 Abordagens teóricas e metodológicas de referência	11
1.2 Da definição à operacionalização: diversidade e consenso	17
1.2.1 Quadros teóricos de referência	21
1.2.2 Níveis de análise privilegiados e objectos de estudo	24
1.2.3 Metodologia e fontes de dados	25
1.3 Instituições, organizações, pessoas: a integração dos níveis de análise	29
1.3.1 Eficácia organizacional, competitividade e bem-estar	29
1.3.2 Variações na qualidade do trabalho	31
1.3.3 Promoção da qualidade de vida no trabalho	34

Capítulo 2

TRABALHO NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO	37
2.1 A qualidade do trabalho na sociedade do conhecimento	38
2.2 Competências, expectativas e polarização do mercado de trabalho	44
2.3 Instituições nacionais em contexto de multinacionalidade	46
2.4 Cultura e identidade num mundo globalizado	51

Capítulo 3

QUALIDADE, CICLOS POLÍTICOS E ECONÓMICOS	59
3.1 A agenda política europeia de qualidade do trabalho	59
3.1.1 Sinais de declínio	62
3.1.2 O futuro e a Estratégia Europeia 2020	65
3.2 Qualidade em tempo de crise	69

3.2.1 Sequência de eventos na resposta portuguesa	71
3.2.2 Processos de ajustamento e impacto nos mercados de trabalho	73

SEGUNDA PARTE
DOS OBJECTIVOS À RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Capítulo 4

PROBLEMATIZAÇÃO, OPERACIONALIZAÇÃO E METODOLOGIA	77
4.1 Objectivos	77
4.1.1 O trabalho qualificado	77
4.1.2 O trabalho em contexto multinacional	79
4.2 Desenho de pesquisa e modelo de análise	81
4.2.1 A análise das condições de trabalho	81
4.2.2 A apreciação global da qualidade de vida no trabalho	83
4.2.3 Objectividade e subjectividade no estudo da qualidade de vida profissional	84
4.3 Dimensões de análise	85
4.4 Observáveis, métodos e instrumentos de recolha de dados	88
4.4.1 Análise extensiva-quantitativa: os dados estatísticos	88
4.4.2 Análise intensiva-qualitativa: o estudo de caso e as entrevistas individuais	91

TERCEIRA PARTE
RESULTADOS

Capítulo 5

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA EUROPA. DISTRIBUIÇÃO E TENDÊNCIAS	97
5.1 Saúde e segurança no trabalho	98
5.1.1 Acidentes de trabalho	99
5.1.2 O ambiente físico de trabalho: exposição a riscos	102
5.1.3 Doença e percepção do estado de saúde	104
5.1.4 Absentismo e presentismo	111
5.1.5 Saúde e sustentabilidade do trabalho	113
5.2 Capacitação económica e benefícios resultantes do trabalho	115
5.2.1 Distribuição do rendimento	116
5.2.2 Trabalhadores pobres	123
5.2.3 Percepção de justiça salarial	125
5.3 Segurança do emprego e das relações contratuais	127

5.3.1 Trabalho não permanente	128
5.3.2 Percepção de insegurança do emprego	133
5.4 Competências e desenvolvimento pessoal	138
5.4.1 Distribuição de qualificações e ocupações	139
5.4.2 Adequação de competências	143
5.4.3 Aprendizagem, formação, perspectivas de carreira e desenvolvimento pessoal	151
5.5 Diálogo Social	155
5.5.1 Dinâmicas de associação	157
5.5.2 Dinâmicas de participação e envolvimento	160
5.6 Organização do trabalho	162
5.6.1 Os tempos de trabalho	163
5.6.2 O conteúdo do trabalho	172
5.7 Integração do trabalho com a vida familiar	175
5.7.1 Adequação dos tempos de trabalho aos compromissos sociais e familiares	177
5.7.2 Protecção social e integração do trabalho com a vida pessoal	185
5.8 Cooperação interpessoal e redes de apoio sustentada	186
5.8.1 Amigos, colegas e chefias	188
5.8.2 Discriminação e tratamento diferenciado	192
5.9 Bem-estar	195
5.9.1 Satisfação com o trabalho	196
5.9.2 Utilidade do trabalho e brio profissional	199
5.10 Preferências face ao trabalho	203
5.11 A qualidade de vida no trabalho numa perspectiva macrossocial: um sumário	210
Capítulo 6	
O CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DO TRABALHO	215
6.1 A empresa: história e caracterização	215
6.2 Funcionamento organizacional e medidas de promoção da qualidade de vida dos recursos humanos	223
6.2.1 Grandes orientações do grupo multinacional	223
6.2.1.1 Código de conduta	224
6.2.1.2 Política de diversidade	229
6.2.1.3 Selecção e recrutamento	232
6.2.1.4 Desenvolvimento de competências e formação profissional	236
6.2.1.5 Carreira e desempenho	238
6.2.1.6 Organização do trabalho	241

6.2.1.7 Comunicação e imagem	242
6.2.2 Especificidades e adaptações às realidades nacionais	243
6.2.2.1 Salário	244
6.2.2.2 Diálogo Social	247
6.2.2.3 Integração do trabalho com a vida familiar	254
6.2.2.4 Benefícios	256
6.2.2.5 Intervenção comunitária	257
6.3 Clima e cultura de empresa	258
6.4 O papel das organizações na promoção da qualidade do trabalho	266
Capítulo 7	
TRAJECTOS E EXPERIÊNCIAS INDIVIDUAIS	273
7.1 Entre o emprego e o desemprego	274
7.2 Do lado do bem-estar	280
7.2.1 Aprendizagem e crescimento	280
7.2.2 Autonomia e criatividade	288
7.2.3 Relações com o outro	291
7.2.4 Utilidade, motivação, satisfação	294
7.3 Do lado do mal-estar	296
7.3.1 Procedimentos, prazos, pressão	297
7.4 Entre o bem-estar e o mal-estar	300
7.4.1 Tempo, família e lazer	302
7.4.2 Dinheiro, conforto e consumo	308
7.5 Padrões de participação e envolvimento	313
7.5.1 Em Portugal	314
7.5.2 Na Suécia	316
7.6 O papel das trajectórias individuais na determinação da qualidade do trabalho	320
CONCLUSÃO	323
BIBLIOGRAFIA	335
ANEXO A. GUIÃO DE ENTREVISTA	363
ANEXO B. INFORMAÇÃO DE APOIO AO CAPÍTULO 5	366

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1.1 Evolução das principais definições de qualidade de vida no trabalho	13
Quadro 1.1.2 Síntese comparativa das teorias organizacionais	16
Quadro 1.2.1 Alguns modelos de operacionalização da qualidade do trabalho (I)	18
Quadro 1.2.1 Alguns modelos de operacionalização da qualidade do trabalho (II)	19
Quadro 1.2.1 Alguns modelos de operacionalização da qualidade do trabalho (III)	20
Quadro 1.2.2 Aspectos inerentes à qualidade do trabalho: OIT, CE, Eurofound, e UNECE/OIT/Eurofound	28
Quadro 3.1 Evolução da qualidade do trabalho na agenda política da União Europeia: marcos importantes	68
Quadro 4.4.2. Caracterização dos entrevistados	96
Quadro 5.10.1 Preferências face ao trabalho por ocupação, Portugal e Suécia, 2010	209
Quadro 6.1.1 Caracterização das unidades de investigação	222
Quadro 6.3. Discursos dos entrevistados portugueses sobre formas de trabalhar e de viver em Portugal: alguns exemplos	263
Quadro 7.2.1.1 Percursos escolares e profissionais dos entrevistados: expectativas e concretizações	283
Quadro 7.2.1.2. Competências consideradas essenciais para o desenvolvimento do trabalho	284

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Diagrama de análise da qualidade do trabalho: desenho da pesquisa	83
Figura 4.2 Dos quadros analíticos pré-existentes ao modelo final de operacionalização da qualidade de vida no trabalho	86
Figura 5.1.1.1 Taxa de incidência de acidentes fatais no trabalho por sector de actividade e país, 2010	100
Figura 5.1.1.2 Taxa de incidência de acidentes fatais no trabalho por país, 2008-2010	100
Figura 5.1.1.3 Dispersão de países por uso de equipamento de protecção e taxa de incidência de acidentes fatais no trabalho, 2010 (%)	101
Figura 5.1.1.4. Dispersão de países por obrigatoriedade de uso de equipamentos de protecção e taxa de incidência de acidentes fatais no trabalho, 2010 (%)	102
Figura 5.1.3.1 Trabalhadores que avaliam a sua saúde como “má” ou “muito má” (%)	105
Figura 5.1.3.2 Avaliação dos efeitos do trabalho sobre a saúde, 2010 (%)	105
Figura 5.1.3.3 Prevalência de sintomas de doença por sexo e idade, 2010 (%)	106
Figura 5.1.3.4 Prevalência de sintomas de doença por ocupação, 2010 (%)	107
Figura 5.1.3.5 Trabalhadores que sentem stress “sempre” ou “na maior parte do tempo”, por sexo, 2010 (%)	109
Figura 5.1.3.6 Trabalhadores que sentem stress “sempre” ou “na maior parte do tempo”, por país e ocupação, 2010 (%)	109
Figura 5.1.3.7 Diferença percentual entre homens e mulheres na apreciação dos níveis de stress, por país e ocupação, 2010 (%)	109
Figura 5.1.5.1 Dispersão de países e ocupações por insustentabilidade e riscos para a saúde, 2010 (%)	114
Figura 5.2.1.1 Salário médio por hora, por país, 2010 (euros e PPC)	118
Figura 5.2.1.2 Índice de disparidade salarial entre homens e mulheres por país, 2010 (%)	120
Figura 5.2.1.3 Salário médio por hora, por país e grupo etário, 2010 (PPC)	120
Figura 5.2.1.4 Salário médio por hora, por sector de actividade, Portugal e UE27, 2010 (PPC)	122
Figura 5.2.1.5 Salário médio por hora, por país e nível de escolaridade, 2010 (PPC)	122
Figura 5.2.1.6 Salário médio por hora, por país e ocupação, 2010 (PPC)	122
Figura 5.2.2.1 Taxa de pobreza no trabalho por país e escolaridade, 2011 (%)	125
Figura 5.2.2.2 População que faz face a despesas com muita dificuldade, por país, 2005 e 2011 (%)	125
Figura 5.2.3.1 Trabalhadores que consideram ser bem pagos, UE, 2005 e 2010 (%)	126
Figura 5.2.3.2 Trabalhadores que consideram ser bem pagos, nível de escolaridade, UE27, 2005-2010 (%)	126
Figura 5.2.3.3 Trabalhadores que consideram ser bem pagos por país, 2005 e 2010 (%)	126
Figura 5.3.1.1 Motivos na origem do trabalho temporário por país, 2012 (%)	129
Figura 5.3.1.2 Incidência de trabalho temporário por país e sexo, dos 15 aos 24 anos, 2012 (%)	130
Figura 5.3.1.3 Evolução do trabalho temporário, UE, Portugal, Espanha, Polónia e Suécia, 1990- 2012 (%)	131
Figura 5.3.1.4 Proporção de trabalhadores temporários no interior de cada nível de escolaridade, 2012 (%)	131
Figura 5.3.1.5 Proporção de trabalhadores temporários no interior de cada ocupação, 2012 (%)	133
Figura 5.3.1.6 Proporção de trabalhadores temporários no interior de cada ocupação, UE27, 1990-2012 (%)	133
Figura 5.3.2.1 Trabalhadores que temem perder o emprego nos próximos 6 meses, por país, 2005-2010 (%)	134
Figura 5.3.2.2 Dispersão de países, ocupações, sexo e grupo etário por insegurança do emprego e facilidade em encontrar um emprego com salário comparável, 2010 (%)	136
Figura 5.3.2.3 Dispersão de países por taxa de desemprego e trabalhadores que temem perder o emprego nos próximos 6 meses, 2010 (%)	137
Figura 5.3.2.4 Insegurança do emprego por vínculo contratual e país, 2010 (%)	138
Figura 5.4.1.1 Qualificações da população empregada, 1992-2012, Portugal e UE27 (%)	140
Figura 5.4.1.2 Qualificações da população empregada por país, 2012 (%)	140
Figura 5.4.1.3 Distribuição da população empregada por ocupação e país, 2012 (%)	142

Figura 5.4.1.4 Distribuição da população empregada por ocupação na UE, 1992-2012 (%)	143
Figura 5.4.1.5 Distribuição da população empregada por ocupação em Portugal, 1992-2012 (%)	143
Figura 5.4.2.1 Distribuição da população com ensino superior por ocupação e país, 2012 (%)	145
Figura 5.4.2.2 Distribuição da população com o ensino superior por ocupação na UE27, 1992-2012 (%)	145
Figura 5.4.2.3 Distribuição dos quadros superiores por nível de qualificação e país, 2012 (%)	146
Figura 5.4.2.4 Distribuição de quadros superiores por nível de qualificação, 1992-2012, UE27 (%)	146
Figura 5.4.2.5 Distribuição dos quadros superiores por nível de qualificação, Portugal, 1992-2012 (%)	147
Figura 5.4.2.6 Distribuição dos especialistas das profissões intelectuais e científicas por nível de qualificação e país, 2012 (%)	147
Figura 5.4.2.7 Distribuição dos especialistas das profissões intelectuais e científicas por nível de qualificação, UE27, 1992-2012 (%)	147
Figura 5.4.2.8 Distribuição dos especialistas das profissões intelectuais e científicas por nível de qualificação, Portugal, 1992-2012 (%)	147
Figura 5.4.2.9 Distribuição dos trabalhadores não qualificados por nível de qualificação e país, 2012 (%)	147
Figura 5.4.2.10 Distribuição dos trabalhadores não qualificados por nível de qualificação, UE27, 1992-2012 (%)	147
Figura 5.4.2.11 Percepção da adequação de competências por país, 2010 (%)	150
Figura 5.4.2.12 Percepção da adequação de competências na Europa, por grupo etário, 2010 (%)	150
Figura 5.4.2.13 Percepção da adequação de competências na Europa por nível de qualificações, 2010 (%)	150
Figura 5.4.3.1 Trabalhadores que tiveram formação nos últimos 12 meses por país, 1995-2010 (%)	151
Figura 5.4.3.2 Dispersão de países e ocupações por perspectivas de progressão na carreira e participação em formação nos últimos 12 meses, 2010 (%)	153
Figura 5.4.3.3 Trabalhadores que tiveram formação paga por si nos últimos 12 meses, ocupação, 2010 (%)	154
Figura 5.5.1 Taxa de densidade sindical por país, 1999-2009 (%)	159
Figura 5.6.1.1 Evolução das horas trabalhadas a tempo inteiro por ocupação, UE27, 2002-2012	166
Figura 5.6.1.2 Evolução das horas trabalhadas a tempo inteiro por sector de actividade, UE27, 2002-2012	166
Figura 5.6.1.3 Proporção de trabalhadores que trabalham mais de 40 horas por semana, por país (%)	167
Figura 5.6.1.4 Evolução da percentagem de trabalho a tempo parcial no total do emprego na UE27 por sexo, 2002-2012 (%)	169
Figura 5.6.1.5 Evolução da percentagem de trabalho a tempo parcial involuntário no total do emprego na UE27, por sexo, 2002-2012 (%)	169
Figura 5.6.1.6 Percentagem de trabalho a tempo parcial no total do emprego por país, 2002-2012 (%)	169
Figura 5.6.1.7 Trabalho associativo por país, 2010 (%)	171
Figura 5.6.1.8 Trabalho associativo por ocupação, 2010 (%)	171
Figura 5.6.1.9 Trabalho associativo por sector de actividade, 2010 (%)	171
Figura 5.6.2.1 Complexidade e variedade do trabalho por país, 2010 (%)	173
Figura 5.6.2.2 Autonomia e intensidade em Portugal, 1995-2010 (%)	175
Figura 5.7.1.1 Usos do tempo fora do trabalho pago em Portugal, Suécia e no total de países europeus no inquérito, por sexo e actividades domésticas e de cuidado, 2010 (%)	178
Figura 5.7.1.2 Usos do tempo fora do trabalho pago em Portugal, Suécia e no total de países europeus no inquérito, por sexo e actividades não domésticas e de cuidado, 2010 (%)	178
Figura 5.7.1.3 Adequação difícil entre os tempos de trabalho e os compromissos sociais e familiares, 2010 (%)	181
Figura 5.7.1.4 Adequação difícil entre os tempos de trabalho e os compromissos sociais e familiares, 2000-2010 (%)	182
Figura 5.7.1.5 Dificuldade em tirar tempo do trabalho para resolver uma emergência pessoal, 2010 (%)	183
Figura 5.7.1.6 Trabalho frequente durante o tempo livre, 2010 (%)	184
Figura 5.7.1.7 Tempo despendido em deslocações entre o local de residência e o local de trabalho, 2010 (%)	185
Figura 5.8.1.1 Dispersão de países entre ter bons amigos no trabalho e ter apoio nos colegas no trabalho, 2010 (%)	189

Figura 5.8.1.2 Dispersão de países, ocupações, sexo e grupo etário por apoio dos colegas e apoio das chefias, 2010 (%)	190
Figura 5.8.1.3 Apreciação das chefias por ocupação, 2010 (%)	191
Figura 5.8.1.4 Apreciação das chefias por país, 2010 (%)	192
Figura 5.9.1.1 Satisfação com as condições de trabalho por país, 1995-2010 (%)	199
Figura 5.9.1.2 Diferença entre homens e mulheres, níveis de satisfação com o trabalho por país, 2010 (%)	199
Figura 5.9.2.1 Percepção de trabalho útil por país, 2010	201
Figura 5.9.2.2 Percepção de trabalho bem feito por país, 2010 (%)	202
Figura 5.9.2.3 Interesse do trabalho por ocupação, 2010 (%)	203
Figura 5.9.2.4 Interesse do trabalho por país, 2010 (%)	203
Figura 5.10.1 Preferências face ao trabalho por país, 2010 (médias)	205
Figura 5.10.2 Preferências face ao trabalho por país, 2010 (médias centradas)	206
Figura 5.10.3 Preferências face ao trabalho por ocupação, 2010 (médias)	208
Figura 5.10.4 Preferências face ao trabalho por ocupação, 2010 (médias centradas)	208
Figura 6.1.1 Estrutura geral da IKEA	219
Figura 6.1.2 Estrutura do grupo IKEA	219
Figura 6.1.3 Estrutura do Grupo Inter IKEA	220
Figura 6.1.4 Estrutura do Grupo IKANO	220
Figura 6.1.5 Estrutura de país no Grupo IKEA	220
Figura 6.1.6 Estrutura de loja no Grupo IKEA	221

LISTA DE ABREVIATURAS

BE – Bélgica

BG – Bulgária

CZ – República Checa

DK – Dinamarca

DE – Alemanha

EE – Estónia

IE – Irlanda

EL – Grécia

ES – Espanha

FR – França

IT – Itália

CY – Chipre

LV – Letónia

LT – Lituânia

LU – Luxemburgo

HG – Hungria

MT – Malta

NL – Holanda

AT – Áustria

PL – Polónia

PT – Portugal

RO – Roménia

SI – Eslovénia

SK – Eslováquia

FI – Finlândia

SE – Suécia

UK – Reino Unido

NO – Noruega

HR – Croácia

MK – Macedónia

TR – Turquia

EWCS – European Working Conditions Survey

EQLS – European Quality of Life Survey

ECS – European Company Survey

ESS – European Social Survey

EIRO – European Industrial Relations Observatory

LFS – Labour Force Survey

INTRODUÇÃO

A garantia de condições de trabalho que permitam uma boa qualidade de vida aos trabalhadores, um bom desempenho organizacional e bons resultados para a economia e sociedade em geral é uma preocupação que tem acompanhado as transformações que o trabalho tem sofrido ao longo do tempo. Embora se evidencie alguma consistência nos aspectos que têm vindo a ser reconhecidos como indispensáveis para que o trabalho seja desenvolvido em condições favoráveis, as reconfigurações dos contextos laborais e do trabalho em si foram, contudo, alterando o entendimento do que é um bom trabalho, revestindo de novos significados a qualidade de vida profissional.

Inspiradas pela tradição marxista ou pelas perspectivas do bem-estar subjectivo assentes nas obras de Maslow (1954) ou Herzberg (1966) sobre motivação e satisfação no trabalho, o tema da qualidade de vida profissional foi fortemente impulsionado nas empresas e na academia entre as décadas de 1970-80 e especialmente nos Estados Unidos (Cherns e Davis, 1975; Nadler e Lawler, 1983).

Depois da Segunda Guerra Mundial, o período de crescimento económico permitiu melhorias substantivas nas condições de vida e de trabalho das populações. A crise do petróleo no início dos anos de 1970 e consequente recessão económica provocaram, no entanto, recuos significativos nos progressos alcançados, relançando para o debate público a necessidade de se associarem níveis de emprego elevados a condições de trabalho sustentáveis. Num contexto em que se começavam a afirmar práticas gestionárias bem-sucedidas no Japão e na Europa ao nível dos resultados da produção e da qualidade de vida dos trabalhadores, surgiu a necessidade de repensar o modelo de gestão americano, numa crítica às influências dos modelos tayloristas e fordistas. O programa de qualidade de vida da *General Motors* constitui um marco na concretização destas preocupações. Influenciado por práticas de envolvimento e participação de trabalhadores na Noruega e na Suécia, o programa foi disseminado por várias empresas norte-americanas acabando por despertar também o interesse da academia (Cherns e Davis, 1975; Nadler e Lawler, 1983).

Se a introdução do tema da qualidade de vida profissional no debate público se fez como resultado de um conjunto de preocupações com a eficácia organizacional, é importante sublinhar que estas se desenvolveram também num contexto de preocupações políticas materializadas em programas públicos de melhoria das condições de vida das populações que apareceram um pouco por toda a Europa neste período (Mohrman e Lawler, 1984).

Foi especialmente a partir da década de 1990 que novos progressos nas condições de vida e de trabalho puderam ocorrer, em resultado de um novo período de prosperidade económica na generalidade dos países ocidentais. Especialmente no quadro da União Europeia, a agenda política passou a ser fortemente marcada pela procura da “qualidade” nas diferentes esferas sociais, nomeadamente no mundo de trabalho. Entre o início desta década e meados da seguinte desenvolveram-se estratégias, planos e medidas concretas de melhoria no que diz respeito aos tempos de trabalho, à saúde, segurança e higiene, ao desenvolvimento de competências, à participação de trabalhadores, à conciliação da vida pessoal com o trabalho, entre muitos outros aspectos. Foi também neste período que se intensificou a procura de um conhecimento mais aprofundado sobre a qualidade de vida profissional, com especial enfoque nos efeitos da emergência da sociedade do conhecimento e da globalização para as condições de trabalho.

Cerca de 20 anos depois, não se pode, no entanto, afirmar que as melhorias obtidas se tenham consolidado de forma sustentável no mundo do trabalho. Preocupações com a criação de emprego, já notadas a partir de 2005 em muitos países ocidentais, ganharam proeminência com a emergência da crise financeira de 2007 e consequente recessão económica, retirando a qualidade da agenda política, dos programas governamentais, dos discursos de alguns empregadores e até das aspirações a curto prazo de muitos trabalhadores.

A imprescindibilidade de se complementar a criação de emprego com a melhoria das condições de trabalho tem sido umas das ideias mais discutidas no debate para a procura de melhores níveis de desenvolvimento societal. Mas se é verdade que os benefícios económicos e sociais desta complementaridade estão consistentemente comprovados na literatura, também é factual que em períodos de instabilidade económica como o que se vive actualmente, e sobretudo nos quadros de maior vulnerabilidade, a relação entre quantidade e qualidade do trabalho sai fragilizada, sendo muitas vezes comum que o combate ao desemprego se afirme como prioritário e incompatível com a melhoria das condições de vida e de trabalho.

Este trabalho pretende contribuir, de forma teórica e empiricamente fundamentada, para o conhecimento sociológico da problemática da qualidade do trabalho, discutindo-a na contemporaneidade e aferindo os critérios que permitem a compreensão do seu significado no contexto da sociedade do conhecimento e, em específico, no quadro de uma crise económica que nela se inscreve e que tem sido identificada como a primeira grande crise da globalização.

A investigação estruturou-se em torno de duas questões centrais. A primeira diz respeito à necessidade de se debater a qualidade do trabalho dos profissionais qualificados,

que ocupam os quadros superiores das organizações e cujas competências de gestão contribuem directamente para o seu desenvolvimento estratégico.

Por oposição a um conjunto inicial de abordagens centradas nos recursos humanos menos qualificados e no trabalho manual, um dos efeitos que a emergência da sociedade do conhecimento trouxe para o estudo da qualidade de vida no trabalho foi a premência da problematização das realidades de trabalho dos indivíduos mais qualificados, que mobilizam com maior frequência competências de análise simbólica (Reich, 1996[1991]: 245-340), assim como dos que desempenham funções de gestão e supervisão que implicam, cada vez mais, a transformação do conhecimento num factor produtivo (Drucker, 1994: 14). Esta investigação procurou compreender se estes profissionais estão, por via dos seus atributos qualificacionais e competências, em condições de melhor responder aos desafios trazidos pela globalização e, inclusivamente, à actual crise económica global, gozando de uma vida profissional com mais qualidade.

Dados que serão explorados ao longo do texto demonstram que os quadros superiores das organizações e os profissionais qualificados tendem, por exemplo, a usufruir de melhores condições salariais, melhores possibilidades de desenvolvimento pessoal e a apresentar maior satisfação com o trabalho (Eurofound, 2012a: 30-127), mas é também sobre estas ocupações que mais se fazem sentir os efeitos dos processos de intensificação do trabalho ou a pressão para o presentismo, nomeadamente, em caso de doença. Esta investigação foi, assim, orientada para o estudo destes profissionais, que gozam de uma posição privilegiada na hierarquia das ocupações e das qualificações formais, e procurou perceber em que domínios do trabalho estão em vantagem relativamente a outros trabalhadores, e em que dimensões estão, noutro sentido, numa posição desfavorável.

A segunda questão relaciona-se com a necessidade de se enquadrarem as realidades de trabalho locais em contextos de funcionamento organizacional mais alargados, nomeadamente de nível internacional. Com a globalização da economia, e sobretudo com a maior disseminação de empresas multinacionais, experiências de trabalho em contextos multinacionais passaram a ser comuns para uma parte significativa da população empregada. Um dos efeitos mais visíveis desta transformação do tecido empresarial global para a qualidade do trabalho foi a emergência de um novo conjunto de trabalhadores que, fazendo parte da mesma empresa, gozam de condições de trabalho distintas, como resultado das características das instituições do país onde vivem e trabalham, ou de estratégias de gestão local específicas e diferentes das da empresa-mãe. Torna-se, assim, relevante perceber em que

medida, e em que domínios, o funcionamento institucional de um país e as suas políticas públicas se sobrepõem às políticas e práticas organizacionais ou, por outro lado, se as políticas das organizações podem, nalguma medida, contrariar o impacto que o contexto estrutural exerce sobre a qualidade de vida dos trabalhadores, tendo-se sempre em consideração o papel dos sujeitos e de eventuais estratégias individuais de promoção da qualidade de vida.

Perante estas duas questões orientadoras, a pesquisa teve, então, como objectivo discutir a qualidade do trabalho das ocupações mais qualificadas em contextos empresariais multinacionais, problematizando as relações entre os planos estrutural, organizacional e individual na determinação da qualidade de vida no trabalho.

No plano concreto de desenvolvimento teórico e metodológico, esta tese propõe uma discussão da qualidade do trabalho com base na forma como tem sido conceptualizada e operacionalizada em diferentes campos disciplinares, nas últimas quatro décadas, e no modo como estas conceptualizações tratam a interdependência entre os níveis de análise estrutural, organizacional e individual. Este estudo concretiza, assim, uma abordagem à qualidade do trabalho que conjuga os três planos analíticos e que considera as suas relações, sem prejuízo da literatura e da empiria que privilegiou a análise isolada de um deles. No entanto, mais do que evidenciar as consequências prováveis que uma boa qualidade de vida no trabalho tem para países, organizações e trabalhadores, esta investigação atendeu à forma como varia e pode ser promovida nestes níveis distintos. Ou seja, pretendeu-se perceber como se relacionam o contexto nacional, com as políticas organizacionais e as características individuais e que correspondência pode ser encontrada entre os aspectos que os trabalhadores identificam como sendo relevantes para a garantia de uma boa vida profissional e os que são habitualmente considerados pelas políticas públicas e organizacionais quando se desenvolvem estratégias para a sua promoção.

Com esta finalidade, a presente pesquisa começa por analisar a evolução e distribuição de diferentes indicadores de qualidade do trabalho nos vários países europeus, ao longo dos últimos 20 anos. Nesta componente quantitativa da investigação, são examinados dados estatísticos decorrentes de grandes inquéritos por questionário internacionais, em particular o Inquérito Europeu às Condições de Trabalho e o Inquérito Europeu às Empresas, desenvolvidos pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound), o Inquérito ao Emprego, promovido pelos gabinetes de estatística nacionais e

Europeu (Eurostat) e o Inquérito Social Europeu, realizado por várias instituições académicas e científicas na Europa.

A par desta análise, numa conjugação de métodos de investigação extensivos e intensivos, o estudo compara a qualidade do trabalho em três unidades da mesma empresa multinacional, situadas em dois países com características institucionais particularmente distintas. Concretamente, foi analisada a qualidade de vida profissional de um conjunto de quadros superiores e especialistas de uma subsidiária portuguesa de uma empresa multinacional sueca, a IKEA, e de trabalhadores com características socioprofissionais análogas em duas congéneres da mesma empresa na Suécia, tentando identificar-se quais as principais semelhanças e diferenças nas condições de vida e de trabalho destes trabalhadores, e em que planos estas decorrem.

Como adverte Vaugam (1992: 176), há sempre um grau de risco quando da escolha do caso a estudar e por mais que esta assente em critérios objectivamente justificáveis com base na literatura ou nas questões concretas a que a investigação quer responder, aquilo que se sabe do caso antes da recolha de informação será sempre pouco face às potencialidades que se vão descobrindo ao longo da pesquisa. Sendo a qualidade de vida profissional um fenómeno multidimensional, a escolha da empresa e dos países teria de partir de critérios necessariamente amplos. Para melhor debater a relação entre determinantes institucionais e políticas organizacionais, optou-se por países com características institucionais distintas e por uma empresa com práticas concretas e formalizadas de promoção da qualidade de vida dos seus trabalhadores e com um grau de homogeneização de práticas declarado nos diferentes países onde operasse. Ao longo do texto serão clarificados os motivos e o processo que determinaram a escolha dos objectos empíricos. Por agora, pode dizer-se que o caso a que se chegou - o grupo multinacional e as três unidades de observação nos dois países, assim como os resultados obtidos - acabaria por confirmar as dimensões de descoberta e risco do processo de investigação.

Em forma de monografia, o texto que se apresenta de seguida está dividido em três partes. A primeira, composta por três capítulos, relaciona o debate académico sobre qualidade do trabalho com as transformações que o mundo do trabalho sofreu nas últimas décadas e respectivas implicações políticas. O capítulo 1 apresenta as principais tendências teóricas e metodológicas que acompanharam o desenvolvimento dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho e os debates que ainda hoje se colocam em matéria de definição conceptual,

operacionalização e integração de níveis de análise. No capítulo 2 discutem-se as especificidades inerentes ao estudo deste fenómeno numa economia globalizada, debatendo-se o papel da emergência da sociedade da informação na reconfiguração de modos de produção, competências, aspirações e realizações dos trabalhadores. Discute-se também a particularidade do trabalho que é exercido em contexto multinacional, dando-se especial atenção às relações que se estabelecem entre as políticas organizacionais e o funcionamento das instituições nacionais, sendo ainda examinados os efeitos possíveis da multinacionalidade na reconfiguração do papel que as noções de cultura e identidade ocupam na realização profissional dos indivíduos. O capítulo 3 traça a evolução do conceito de qualidade aplicado à esfera laboral na agenda política europeia, relacionando os fluxos de interesse e intervenção sobre o tema com as conjunturas económicas passada e actual.

A segunda parte dedica-se exclusivamente à clarificação dos procedimentos metodológicos que suportaram a pesquisa. Ao longo do capítulo 4 e em articulação com os objectivos do projecto, descreve-se o desenho da pesquisa e o modelo de análise, assim como as opções metodológicas tomadas no que diz respeito às dimensões de estudo privilegiadas, à escolha dos observáveis e aos métodos e instrumentos de recolha de dados.

A terceira parte discute os resultados da investigação, agrupando-os segundo o plano empírico predominante: estrutural, organizacional e individual. O capítulo 5, numa análise comparativa europeia, retrata, através de um conjunto variado de indicadores estatísticos extraídos de diferentes bases de dados internacionais, as principais evoluções, tendências e configurações das condições de vida e de trabalho na Europa, dando maior destaque às realidades portuguesa e sueca, sempre que apropriado. O capítulo 6, centrado no estudo de caso organizacional, apresenta a empresa multinacional onde decorreu o estudo e as três unidades de observação privilegiadas, discutindo um conjunto de políticas e práticas organizacionais em curso e as suas implicações para a qualidade de vida dos trabalhadores. O capítulo 7, orientado para a análise de trajectórias individuais concretas, discute em que medida os percursos profissionais dos trabalhadores entrevistados influenciam as percepções que têm da sua qualidade de vida actual. São apresentados os aspectos que estes mais e menos valorizam na sua actividade profissional e as avaliações que fazem das suas condições de vida e de trabalho presentes.

A monografia termina com as conclusões do estudo, que, dando resposta às questões colocadas inicialmente, articulam os resultados encontrados nos diferentes níveis de

observação e debatem-nos à luz das preocupações teóricas, metodológicas e políticas que se colocam ao estudo da qualidade do trabalho nas sociedades contemporâneas.

PRIMEIRA PARTE

A QUALIDADE DO TRABALHO: DOMÍNIO CIENTÍFICO E REALIDADE SOCIAL

Capítulo 1

QUALIDADE DO TRABALHO

O conceito de qualidade do trabalho tem um uso geralmente indiferenciado dos conceitos de qualidade de vida no trabalho ou de qualidade de vida profissional. As diversas utilizações decorrem mais de opções de estilo, que resultam sobretudo de preferências de tradução,¹ do que de aplicações intencionalmente distintas derivadas de conceitos com significado diferente. Ainda assim, numa discussão conceptual mais rigorosa, poder-se-ia dizer que qualquer um destes termos comporta limitações interpretativas e operatórias. A expressão “vida no trabalho” ou “vida profissional” pode pressupor uma visão desintegrada da própria vida humana, em que o trabalho é apenas mais uma esfera, isolada das restantes. Seria, assim, possível, nesta acepção, ter uma qualidade de vida “no trabalho” e uma qualidade de vida “fora do trabalho”, ou uma qualidade de “vida profissional” distinta de uma qualidade de “vida privada”. Do mesmo modo, a opção pela noção “qualidade do trabalho” comporta um problema idêntico: o trabalho entendido de forma isolada, como se a qualidade nesta esfera fosse independente de outros domínios da vida, ou como se o trabalho não fosse uma dimensão central na vida humana.

A aplicação do conceito de qualidade ao mundo do trabalho surge também muitas vezes associada aos procedimentos administrativos de normalização de práticas na produção e ao conteúdo do trabalho, nomeadamente quanto às competências técnicas e cognitivas envolvidas, servindo habitualmente para fazer referência aos atributos do produto final numa distinção entre a qualidade das condições de produção e a das condições de trabalho de quem produz.

Na realidade, os vários entendimentos do conceito de qualidade na esfera do trabalho são, em certa medida, indissociáveis. As diferentes esferas da vida encontram-se inter-relacionadas a ponto de se influenciarem mutuamente, o que faz com que uma boa vida profissional se reflecta na esfera pessoal e vice-versa, como tem sido verificado pelas teorias do *spillover*, centradas no estudo dos efeitos positivos e negativos destas inter-relações (Hill, Ferris e Martinson, 2003). No mesmo sentido, tem sido, por exemplo, comprovado que a

¹ *Quality of work, quality of working life, quality of life at work* ou *job quality* são os termos geralmente utilizados de forma indistinta.

qualidade de vida é maior nas pessoas que exercem uma actividade profissional (Gallie e Russel, 1998; Gallie, 2002). A influência das condições de trabalho para a qualidade do produto final, que constitui um domínio de debate central na disciplina de sociologia do trabalho (Freire, 2001: 28-35, por exemplo), demonstra também a interligação das várias abordagens ao tema.

Na literatura tem predominado uma utilização indiscriminada destes conceitos para fazer referência aos aspectos, especificamente relacionados com o mundo do trabalho, que têm impacto na qualidade de vida, reconhecendo-se que as dimensões de qualidade podem estar associadas ao trabalho em si, ao contexto no qual é desenvolvido, ou às características dos trabalhadores. Esta investigação parte de uma interpretação abrangente da qualidade do trabalho, entendendo-a como resultado de um conjunto determinado de condições com efeitos positivos para a vida dos indivíduos. Assim, a qualidade do trabalho, da vida profissional, ou da vida no trabalho, remeterá, ao longo desta discussão, para os elementos que, na perspectiva dos trabalhadores, lhes proporcionam um bom trabalho.

Estima-se que a primeira utilização do conceito específico de qualidade de vida no trabalho tenha surgido na década de 1970, nos Estados Unidos da América, a propósito da implementação de um programa de qualidade de vida para trabalhadores da *General Motors* (Cherns e Davis, 1975: 16; Martel e Dupuis, 2006: 335; Nadler e Lawler, 1983: 21). Depois das três décadas de crescimento que se seguiram à Segunda Guerra Mundial e que marcaram uma melhoria significativa nas condições de trabalho e de produção em muitos países desenvolvidos, a recessão económica de 1973 veio colocar a produtividade no centro das preocupações de muitas empresas norte-americanas. A eficácia do chamado “modelo de gestão americano” começou a ser questionada face a outras realidades empresariais bem-sucedidas, nomeadamente no Japão, na Noruega e na Suécia (Mohrman e Lawler, 1984: 221). As experiências de reorganização do trabalho desenvolvidas pelo *British Tavistock Institute*, no Reino Unido, impulsionaram também a aplicação de programas de qualidade, influenciando medidas de melhoria das condições de trabalho nalgumas empresas e sectores de actividade em vários países (Gallie, 2003: 63).

O programa de qualidade de vida no trabalho da *General Motors*, inspirado pelo modelo de “democracia industrial” escandinavo, assente num forte envolvimento dos sindicatos, estabelecia a participação dos trabalhadores na tomada de decisões que afectassem as suas condições de trabalho como princípio para o aumento da sua satisfação e consequente incremento da produtividade da empresa (Cherns e Davis, 1975: 18-19). Este tipo de

programas empresariais acabaria por ser muito disseminado, espoletando também o interesse da academia (Nadler e Lawler, 1983: 21).

Embora a aplicação deste termo específico se tenha feito sobretudo ao nível dos locais de trabalho, os programas de qualidade de vida profissional foram muito influenciados pelo contexto europeu de desenvolvimento de políticas públicas de melhoria das condições de vida das populações no pós-guerra (Gallie, 1996, 2003, 2007b; Begega e Guillen-Rodriguez, 2009: 71), podendo dizer-se que a emergência do tema se deve a uma combinação de interesses e preocupações colocados quer a nível organizacional, quer a nível governamental. Como se verá com maior pormenor nos capítulos 2 e 3, esta temática teve um novo impulso no início dos anos 1990, em particular no contexto da União Europeia (UE) e no quadro de novos desafios trazidos pela globalização. A crise de 2007/8 veio, no entanto, fragilizar o dinamismo do debate, em detrimento de preocupações prementes com a criação de emprego. Por agora, o presente capítulo discute a forma como a qualidade do trabalho tem sido tratada teórica e metodologicamente na literatura. O ponto 1.1 começa por apresentar as principais correntes teóricas e metodológicas, seguindo-se no ponto 1.2, um exercício de mapeamento e análise de diferentes abordagens e modelos de operacionalização da qualidade do trabalho. No ponto 1.3 discute-se a pertinência da articulação dos níveis de análise estrutural, organizacional e individual no estudo desta temática.

1.1 Abordagens teóricas e metodológicas de referência

No estudo da qualidade de vida no trabalho, são referidas duas grandes influências analíticas. É possível encontrar uma tendência neo-marxista que sublinha os efeitos do desenho das tarefas para a alienação dos trabalhadores, por justaposição a uma outra, centrada no bem-estar subjectivo, que releva os efeitos do ambiente geral de trabalho para a satisfação e a motivação (Gallie, 1996: 162-180; Gallie, 2003: 62-63; Gallie, 2007b: 4-5). Apesar de ambas assentarem na crítica ao modelo taylorista de produção, a tradição neo-marxista, suportada sobretudo pelos trabalhos de Friedmann (1968[1950], 1963[1946]), Naville (1963) e Braverman (1977) faz a crítica à sociedade capitalista e à divisão do trabalho evidenciando o impacto da fragmentação das tarefas na limitação do potencial humano, enquanto a tradição do bem-estar subjectivo e na qual assentam, entre outros, as experiências de Hawthorne e os estudos de Mayo (1972 [1932], 1949) critica este modelo produtivo em termos das perdas em satisfação e motivação dos trabalhadores, com efeito na produtividade das organizações (Gallie, 1996: 162-180; Gallie, 2003: 62-63; Gallie, 2007b: 4-5). Mais recentemente, alguns

autores têm defendido o surgimento de uma terceira tendência de estudo a partir dos anos 1980, como resultado da intensificação da globalização. Muito influenciada pela tradição neo-marxista, esta terceira tendência centra-se essencialmente nas estruturas gerais de emprego. A abordagem inclui os contributos das teorias da segmentação do mercado de trabalho, que sublinham a tendência para que os empregos acumulem características boas ou más, criando segmentos desiguais e contrastantes no mercado de trabalho (Berger e Piore, 1980; Doeringer e Piore, 1985; Gordon, Edwards, Reich, 1982) e das abordagens institucionalistas, nomeadamente as discussões do estado de bem-estar de Esping-Andersen (1990), e dos regimes produtivos de Hall e Soskice (2001), que enfatizam o efeito da diferenciação institucional, sobretudo entre países, na variação das condições de trabalho (Gallie, 2007a: 281-282; Gallie, 2007b: 13-16; Gallie, 2007c: 86-87).

A preocupação com a definição do conceito de qualidade de vida no trabalho tem acompanhado qualquer uma das tradições analíticas, e permanece, de modo geral, como uma questão por resolver. A necessidade de se encontrar uma conceptualização precisa tem sido defendida como uma forma possível para a medição consensual da qualidade do trabalho, evitando assim a diversidade de modelos de operacionalização e de resultados neste campo de estudo. Uma das referências centrais nesta discussão é o trabalho de Nadler e Lawler (1983), no qual é analisada a evolução das abordagens à qualidade do trabalho até à década de 1980. Segundo os autores, este conceito começou por ser entendido como uma “variável” para avaliar a eficácia das organizações, e como uma “abordagem” para a melhoria simultânea das condições de trabalho individuais e da eficácia organizacional, tendo-se depois passado a um entendimento de qualidade de vida no trabalho como um “método” associado ao enriquecimento das tarefas, e como um “movimento” ideológico sobre a natureza do trabalho e a relação entre o trabalhador e a organização (Nadler e Lawler, 1983: 22-23). Mas os autores chamam também a atenção para o facto de a qualidade do trabalho poder ser entendida como “tudo” e como “nada”. No primeiro caso, referem alguns estudos e programas organizacionais que utilizam o conceito como “panaceia para lidar com a competição estrangeira, com queixas, com problemas de qualidade, com baixas taxas de produtividade, e com quase tudo o resto” (Nadler e Lawler, 1983: 24). No segundo caso, o entendimento dos programas de qualidade como solução para “tudo” poderia criar expectativas impossíveis de cumprir e, nesse sentido, o futuro da qualidade de vida no trabalho seria “nada”. Numa visão em larga medida pessimista, os autores temiam, nesta altura, que a inexistência de uma

definição clara e a superficialidade com que o tema era geralmente tratado pudessem dissipar o seu interesse académico e organizacional (Nadler e Lawler, 1983: 24-26).

Pesem embora os variáveis fluxos de interesse pelo tema que se têm observado ao longo do tempo, é possível verificar que, nas últimas três décadas, não só o tema permanece nas agendas académica e organizacional, como têm sido feitas várias tentativas de conceptualização da qualidade aplicada ao mundo do trabalho que incorporam cada vez mais uma preocupação com a necessidade de operacionalização deste objecto de estudo, tanto a nível académico, como organizacional. O quadro 1.1.1 apresenta cronologicamente algumas definições e demonstra como a preocupação de precisão tem, em certa medida, evoluído, mas também como têm persistido elementos comuns que se constituem como fundamentais para estudar a qualidade do trabalho.

Quadro 1.1.1 Evolução das principais definições de qualidade de vida no trabalho

Autoria	Definição
Boisvert (1977), em Martel e Dupuis (2006: 349)	Quality of working life is a set of beneficial consequences of working life for the individual, the organization and society.
Hackman e Suttle (1977), em Mohrman e Lawler (1984: 220)	The degree to which members of a work organization are able to satisfy important personal needs through their experiences in the organization.
Carlson, (1980), em Martel e Dupuis, (2006: 349)	Quality of work life (QWL) is both a goal and an ongoing process for achieving that goal. As a goal, QWL is the commitment of any organization to work improvement: the creation of more involving, satisfying, and effective jobs and work environments for people at all levels of the organization. As a process, QWL calls for efforts to realize this goal through the active involvement of people throughout the organization.
Nadler e Lawler (1983: 26)	Quality of work life is a way of thinking about people, work and organizations. Its distinctive elements are 1) a concern about the impact of work on people as well as on organizational effectiveness, and 2) the idea of participation in organizational problem solving and decision making.
Cascio (1986: 21)	We will define quality of working life in terms of employees' perceptions of their physical and mental well-being at work.
Wyatt (1988: 130)	QWL is qualitative. It is a sense of overall well-being with the work process from the perspectives of both employer and employee. (...) QWL means, at the upper end, a working experience that is physically and spiritually life enhancing.
Kiernan e Knutson (1990: 102)	Quality of working life is an individual's interpretation of his/her role in the workplace and the interaction of that role with the expectations of others. The quality of one's work life is individually determined, designed and evaluated. A quality of work life means something different to each and every individual, and is likely to vary according to the individual's age, career stage, and/or position in the industry.
Sirgy, Efraty, Siegel e Lee (2001: 242)	We define quality of working life as employee satisfaction with a variety of needs through resources, activities, and outcomes stemming from participation in the workplace.
Martel e Dupuis (2006: 355)	Quality of work life, at a given time, corresponds to a condition experienced by the individual in his or her dynamic pursuit of his or hers hierarchically organized goals within work domains where the reduction of the gap separating the individual from these goals is reflected by a positive impact on the individual's general quality of life, organizational performance, and consequently the overall functioning of society.
Green (2006:15)	A high-quality job is one which affords the worker a certain capability – the ability and the flexibility to perform a range of tasks (including the necessary sense of personal control), to drawn on the comradeship of others working in cooperation, to chose from and pursue a range of agency goals, and to command an income that delivers high capability for consumption.

Fonte: Compilação da autora com base nas obras citadas e em Martel e Dupuis (2006: 349).

Dois elementos estão generalizadamente presentes em todas as definições: o indivíduo enquanto protagonista e destinatário da qualidade de vida no trabalho, e as organizações

enquanto propiciadoras das condições de desenvolvimento do trabalho que têm impacto na vida de quem trabalha. A discussão do que é a qualidade de vida no trabalho não pode, assim, ser isolada do debate em torno da própria definição de condições de trabalho e da discussão sobre os contextos que asseguram que um trabalho seja bom. Se, nestas definições, a determinação da qualidade remete para indivíduos e organizações, é esperado que as suas componentes variem em função das condições de trabalho e de produção consideradas essenciais para cada pessoa e organização, respectivamente. Este aspecto poderia ser suficiente para justificar a variabilidade nas definições de qualidade do trabalho, mas esta questão comporta em si a relação imediata entre definir e medir e é por isso necessariamente mais complexa.

Às duas grandes tradições de estudo da qualidade do trabalho - neo-marxista e do bem-estar subjectivo - estão associadas diferentes abordagens metodológicas e formas de operacionalizar o conceito. A abordagem neo-marxista tem privilegiado a identificação de condições específicas do trabalho que afectam o desenvolvimento pessoal (Dahl, Torstein, Olsen, 2009: 7-8; Gallie, 2007b: 7-9; Kalleberg e Vaisey, 2005: 432-433). Nesta perspectiva, é identificado um conjunto de aspectos considerados importantes para a qualidade do trabalho, com base em pressupostos teóricos ou evidência empírica, e é feita uma avaliação de cada um deles isoladamente. Esta avaliação pode ser feita pelo trabalhador, ou pode ser determinada pela observação e conhecimento do próprio investigador. Nalguns casos, é ainda feita uma medida global de qualidade com base na soma destas avaliações (Dahl, Torstein e Olsen, 2009: 7-8; Gallie, 2007b: 7-9; Kalleberg e Vaisey, 2005: 432-433). Uma das principais críticas de que esta abordagem tem sido alvo é o facto de, por mais exaustivo que possa ser o conjunto de condições elencadas, este poder negligenciar, ainda assim, aspectos importantes do trabalho, não contemplando, por exemplo, variações nas preferências individuais no que respeita ao trabalho (Dahl, Torstein e Olsen, 2009: 7-8; Gallie, 2007b: 7-9; Kalleberg e Vaisey, 2005: 432-433).

A abordagem do bem-estar subjectivo, por sua vez, tem tomado como referência de análise a apreciação global da qualidade do trabalho feita pelo trabalhador, tradicionalmente pela medida da sua satisfação (Dahl, Torstein e Olsen, 2009: 7-8; Gallie, 2007b: 7-9; Kalleberg e Vaisey, 2005: 432-433). Nesta abordagem metodológica, a avaliação é feita pelo trabalhador, mas como o resultado final se resume a uma apreciação global (geralmente em escala de satisfação), a crítica que se coloca é a de que pode nunca chegar a saber-se que aspectos são considerados pelo trabalhador para chegar a essa avaliação (Dahl, Torstein e

Olsen, 2009: 7-8; Gallie, 2007b: 7-9; Kalleberg e Vaisey, 2005: 432-433). A esta crítica acresce o uso da satisfação como indicador de qualidade de trabalho, que se tem constituído como uma questão relativamente controversa neste debate conceptual e metodológico (Martel e Dupuis, 2006: 339, 352). Uma parte substantiva da análise que é hoje feita sobre qualidade de vida no trabalho na perspectiva do bem-estar subjectivo tem claras influências das teorias comportamentais desenvolvidas a partir da Escola das Relações Humanas e com fortes ramificações num vasto conjunto de literatura sobre motivação e satisfação no trabalho (Freire, 2001: 28). No entanto, satisfação e qualidade são conceitos autónomos, que remetem para avaliações do trabalho também independentes. O mesmo é dizer que pode haver satisfação sem que haja qualidade, ou, por outro lado, podem estar garantidas dimensões usualmente associadas a um trabalho com qualidade sem que haja satisfação por parte do trabalhador. Esta questão será, contudo, retomada no capítulo 5. De qualquer modo, apesar de se encontrarem ainda estudos em que qualidade e satisfação são utilizados de forma indiferenciada, pode dizer-se que há um entendimento relativamente consensual na comunidade académica de que a satisfação é apenas uma componente de qualidade (Seashore, 1975: 107-108, 111-116; Sirgy *et al.*, 2001: 241).

Independentemente da abordagem teórica e metodológica que se privilegie, tem sido possível observar uma grande convergência ao nível das condições de trabalho que, tanto as pesquisas de inspiração neo-marxista, como as que decorrem da análise do bem-estar subjectivo, encontram como sendo relevantes para o estudo da qualidade do trabalho (Gallie, 2003: 62, Gallie, 2007b: 4), sendo importante notar que a investigação tende cada vez mais a agregar elementos das diferentes tradições teóricas.

Quando, no início dos anos 1980, Castillo e Prieto fizeram um levantamento das distintas definições do termo ‘condições de trabalho’, chegaram à conclusão que, dependendo das perspectivas adoptadas, o seu estudo poderia incluir dimensões relacionadas com o ambiente físico de desenvolvimento de trabalho, ou também aspectos que remetessem para o bem-estar psicológico dos trabalhadores (Castillo e Prieto, 1983: 116). Poderia igualmente abranger a análise de características dos indivíduos, ou ainda o estudo das condições gerais de vida (Castillo e Prieto, 1983: 116). Mas, tal como estes dois autores defenderam, mais importante do que definir o conteúdo das condições de trabalho, “saber onde começam e onde acabam” (Castillo e Prieto: 120), é colocar o enfoque nos sujeitos sob os quais estas incidem. Na medida em que o estudo das condições de trabalho se faz porque estas têm efeito na vida das pessoas que trabalham, os indivíduos deverão ser o elemento central na produção de

conhecimento nesta matéria. Nesta acepção das condições de trabalho como “tudo o que gira em torno do trabalho na perspectiva da sua incidência nas pessoas que trabalham” (Castillo e Prieto, 1983: 121), a sua definição tende a variar segundo as atribuições que cada autor confere aos trabalhadores. Se estes forem entendidos apenas na sua dimensão fisiológica, o enfoque da abordagem tenderá a estar nas questões de segurança, higiene ou saúde, mas à medida que se vão acrescentando atributos à visão da “pessoa que trabalha” como ser psicológico ou social, as dimensões compreendidas no estudo das condições de trabalho tenderão também a aumentar (Castillo e Prieto, 1983: 116-122). Considerando que estas ocorrem em contextos organizacionais determinados, esta perspectiva deve ainda ser articulada com um olhar sobre o desenvolvimento das teorias organizacionais. A sistematização de Ferreira, Neves e Caetano (2001: 217), apresentada no quadro 1.1.2, mostra de forma clara as diferentes concepções de pessoa/trabalhador, e a forma como estas se articulam com específicos entendimentos de eficiência organizacional e de condições de trabalho essenciais. Se a qualidade de vida profissional resulta de um conjunto de condições favoráveis para os indivíduos, e se destas condições derivam também modelos de eficácia organizacional, esta discussão tem um paralelismo evidente no estudo da temática.

Quadro 1.1.2 Síntese comparativa das teorias organizacionais

Teorias	Principais autores	Ênfase conceptual	Concepção da pessoa	Eficiência organizacional	Sistema de incentivos básicos
Abordagens clássicas [1900-1920]	Taylor, Fayol, Weber, Gulick, Emerson	Tempos, procedimentos, estrutura formal e regulamentos	“Homo economicus”, acção racional	Máxima produtividade do trabalho	Recompensas salariais e materiais
Escola das relações humanas [1930-1950]	Mayo, Roethlisberg, Dickson, Whitehead, Lewin	Estruturas e relações sociais informais	“Homo sociologicus”	Máxima satisfação do trabalhador	Afiliação e bom ambiente social
Abordagem sócio-técnica [1940-1960]	Bertalanffy, Spencer, Parsons, Katz e Khan, Emery e Trist	Organizações como sistemas abertos	Homem funcional	Equilíbrio interno no funcionamento da organização	Participação e decisão na organização do trabalho
Abordagens contingenciais [1960-1980]	Woodward, Burns e Stalker, Perrow, Lawrence e Lorsch	Ambiente externo e tecnologia como determinantes organizacionais	Homem complexo	Adaptação das estruturas e funções à natureza da situação	Realização na execução de tarefas e funções
Abordagens políticas das organizações [1970-1990]	Mintzberg, Crozier e Friedberg	Ação individual e colectiva, estratégias e decisões de essência política	Homem político	Optimização das estratégias e objectivos dos indivíduos e grupos	Poder e prestígio na organização
Teorias ecológicas e sociocognitivas [1970-1990]	Pfeffer e Salancik, Hayman e Freeman, Meyer, Weick	Dependência de recursos, ecologia das populações, institucionalismo e sociocognitivismo	Homem institucional, cultural e reflexivo	Optimização da concorrência, competição e legitimidade	Motivação, prestígio social e recompensas salariais
Abordagens macro-sociais e críticas das organizações [1970-1990]	Marx, Braverman, Burawoy, Proudhon, Malatesta e Bookchin	Conflito e contradições, opressão, exploração	Homem colectivo na luta pela emancipação social	Abolição da propriedade, do trabalho assalariado e do Estado	Fraternidade, liberdade, criatividade, responsabilidade

Fonte: Ferreira, Neves, Caetano (coord), 2001: 217.

Nota: O enquadramento cronológico é aproximado e da responsabilidade da autora.

1.2 Da definição à operacionalização: diversidade e consenso

Como Clark (1998) defende, a única forma de saber se determinado trabalho tem ou não qualidade, é perguntando a quem o executa. Isto não quer dizer, contudo, que ao fim de quatro décadas de investigação não se possa ter já um conjunto estabilizado de dimensões objectiváveis com efeito comprovado na vida de quem trabalha. Muitos estudos sobre qualidade do trabalho têm sido sistematicamente criticados por tratarem as dimensões que a compõem como se estas constituíssem, em si, uma definição e negligenciando uma discussão mais pormenorizada do seu significado, ou, dito de outra forma, de definirem qualidade do trabalho apresentando um conjunto de aspectos da vida profissional, naquilo que Sartori (1970: 1045) designou como “definição operacional”, por distinção a uma “definição de significado”, e sem que daí resulte um consenso sobre o que é um trabalho com qualidade (Martel e Dupuis, 2006: 340-341). De facto, a definição de um conceito não deve ser confundida com as dimensões e indicadores utilizados para a sua medição, embora as definições operacionais não deixem de ser “declarações de significado” (Sartori, 1970: 1045), ao indicarem a forma como o conceito pode ser medido. Um olhar sobre os diferentes modelos de operacionalização pode ser útil para simplificar, por um lado, a questão do consenso e, conseqüentemente, a questão da medida.

O quadro 1.2.1 sistematiza alguns modelos de operacionalização da qualidade do trabalho que têm sido desenvolvidos nas últimas décadas. Da análise global destes modelos analíticos emanam três grandes eixos diferenciadores: a) os quadros teóricos de referência, b) os níveis de análise e objectos de estudo privilegiados, e c) as estratégias metodológicas e fontes de dados utilizadas.

Quadro 1.2.1 Alguns modelos de operacionalização da qualidade do trabalho (I)

Autores	Dimensões de análise / Categorias									Tradição analítica	Nível de análise Objecto de estudo	Fontes de dados
	Saúde e segurança	Segurança do emprego	Capacitação económica	Competências e desenvolvimento pessoal	Diálogo Social	Organização do trabalho	Integração com a vida pessoal	Relações interpessoais	Bem-estar			
Walton, 1973	Condições de trabalho seguras e saudáveis	-	Retribuição justa e adequada	Oportunidade imediata para usar e desenvolver capacidades humanas Oportunidades futuras para crescimento e segurança	Constitucionalismo na organização	-	Trabalho e o espaço total de vida	Integração social na organização	Relevância social da vida profissional	-	-	-
Boisvert, 1977	-	Oportunidades futuras	-	Oportunidades de aprendizagem Uso de competências	Tomada de decisão Feedback	Controlo Autonomia Variedade	-	Interação com colegas	Desafios do trabalho Reconhecimento Orgulho Utilidade	-	Nacional (Estados Unidos) Organização Pública	Questionário próprio
Levine, Taylor, Davis, 1984	-	Oportunidades futuras	-	-	-	Variedade no quotidiano	Interferência da vida pessoal no trabalho	Respeito e confiança do superior	Desafios do trabalho Auto-estima Contribuição social do trabalho	Bem-estar subjectivo	Nacional (Estados Unidos) Empresa no sector dos seguros	Questionário próprio
Jencks, Perman e Rainwater, 1988	Riscos	-	Salário	Ocupação Formação e oportunidades de promoção Requisitos qualificacionais	Contexto organizacional	Características técnicas Autonomia Horas	-	Autoridade	Benefícios extra-salariais	Neo-marxista Segmentação do mercado de trabalho (satisfação como proxy)	Nacional (Estados Unidos)	Questionário próprio
Efraty e Sirgy, 1990	Necessidades de saúde e segurança	-	Necessidades económicas e familiares	Necessidades de actualização Necessidades de conhecimento	-	-	-	Necessidades sociais Necessidades de estima	Necessidades estéticas	Bem-estar subjectivo Maslow, McClelland, Herzberg, teorias do <i>spillover</i> (satisfação como proxy)	Nacional (Estados Unidos) Trabalhadores de cuidados a idosos	Questionário próprio
Sirgy, Efraty, Siegel, Lee, 2001											Nacional (Estados Unidos) Trabalhadores de duas universidades e contabilistas de várias empresas	Questionário próprio

Fonte: Compilação da autora com base nas obras referidas.

Quadro 1.2.1 Alguns modelos de operacionalização da qualidade do trabalho (II)

Autores	Dimensões de análise / Categorias									Tradição analítica	Nível de análise Objecto de estudo	Fontes de dados
	Saúde e segurança	Segurança do emprego	Capacitação económica	Competências e desenvolvimento pessoal	Diálogo Social	Organização do trabalho	Integração com a vida pessoal	Relações interpessoais	Bem-estar			
Clark, 1998	-	Promoções e segurança do emprego	Salário	-	-	Dificuldade do trabalho Conteúdo do trabalho (interesse, prestígio e independência) Tempo de trabalho	-	Relações interpessoais	Valores e resultados	Segmentação do mercado de trabalho (satisfação como proxy)	Internacional	ISSP (1989)
Clark, 2004											Internacional e nacional (Reino Unido)	ISSP (1989) e British Household Panel Survey (s/d)
Kallerberg, Reskin, Hudson, 2000	Acesso a seguro de saúde	Acesso a pensão de reforma	Salário	-	-	-	-	-	-	Segmentação do mercado de trabalho	Nacional (Estados Unidos)	Current Population Survey
Gallie, 2003	-	Segurança do emprego e rede de protecção social	-	Competências e formação	Representação, participação e compromisso	Autonomia, qualidade da tarefa e trabalho de equipa	-	-	-	Qualidade do emprego Abordagem institucionalista Influência neo-marxista Hackman e Oldham, Karasek	Internacional (Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Reino Unido, Grécia, Irlanda, Itália, Holanda, Portugal, Espanha, Suécia)	Employment in Europe (1996)
Gallie, 2007a											Internacional	ESS European community household panel (ECHP) European working conditions survey (EWCS) Continuing vocational training survey (CVTS) Eurobarómetro

Fonte: Compilação da autora com base nas obras referidas.

Quadro 1.2.1 Alguns modelos de operacionalização da qualidade do trabalho (III)

Autores	Dimensões de análise / Categorias									Tradição analítica	Nível de análise Objecto de estudo	Fontes de dados
	Saúde e segurança	Segurança do emprego	Capacitação económica	Competências e desenvolvimento pessoal	Diálogo Social	Organização do trabalho	Integração com a vida pessoal	Relações interpessoais	Bem-estar			
McGovern, Smeaton e Hill, 2004	Acesso a seguro de saúde	Acesso a pensão de reforma	Salário	Oportunidades de progressão na carreira e promoção	-	-	-	-	-	Segmentação do mercado de trabalho	Nacional (Reino Unido)	Working in Britain 2000
Kalleberg e Vaisey, 2005	-	Segurança do emprego	Salário	Oportunidades de desenvolvimento	-	Autonomia e controlo	-	-	Benefícios Recompensas intrínsecas	Combinação da abordagem neo-marxista com a do bem-estar subjectivo, mas com forte influência das teorias da segmentação do mercado de trabalho	Nacional (Estados Unidos) Maquinistas	Questionário próprio
Martel e Dupuis, 2006	Contexto físico	-	-	-	Contexto organizacional	Natureza da tarefa	-	-	Contexto psicossocial	Combinação da abordagem neo-marxista com a do bem-estar subjectivo	-	-
Green, 2006	-	Risco Insegurança	Salário	Competências	-	Esforço/ empenho Intensificação do trabalho Autonomia/discernimento	-	-	Bem-estar	Combinação da abordagem neo-marxista com a do bem-estar subjectivo Teoria das <i>capabilities</i> de Sen	Enfoque nacional embora com comparação entre países	Estatísticas oficiais nacionais e internacionais
Gallie, 2007b	-	Segurança no emprego	-	Desenvolvimento de competências	-	Discernimento e autonomia	Conciliação trabalho -família	-	-	Qualidade do emprego Abordagens institucionalistas	Internacional	ESS, ECHP EWCS, ISSP Eurobarómetro
Davoine, Erhel, Guergoat-Lariviere, 2008	Condições de trabalho	-	Segurança sócio-económica	Educação e formação	-	-	Género e conciliação trabalho-família	-	-	Qualidade do emprego Abordagens Institucionalistas	Europeia	Estatísticas oficiais ESS, EWCS OCDE
Dahl, Nesheim, Olsen, 2009	-	Segurança do emprego	Salário e benefícios	Competências	-	Autonomia e controlo Intensidade do trabalho	-	-	Recompensas das características intrínsecas do trabalho	Combinação da abordagem neo-marxista com a do bem-estar subjectivo	-	-
Bäck-Wiklund <i>et al.</i> , 2011	-	Insegurança no emprego	-	Formação	-	Horas de trabalho, Pressão, Controlo Posição hierárquica	Deslocações Exigências de carreira	Apoio social Apoio dos colegas/chefias	-	Abordagem institucionalista Hackman e Oldham Karasek	Europeia (Holanda, Alemanha, Suécia, Finlândia, Reino Unido, Portugal, Hungria, Bulgária)	Questionário próprio

Fonte: Compilação da autora com base nas obras referidas.

1.2.1 Quadros teóricos de referência

Tal como demonstra o quadro anterior, a generalidade dos estudos combina elementos da tradição neo-marxista, com contributos da abordagem do bem-estar subjectivo. Pode, também, dizer-se que, sobretudo nos estudos mais recentes, as perspectivas das estruturas de emprego têm sido predominantes na literatura.

Dentro destas últimas, as teorias da polarização do mercado de trabalho desempenham um papel central no estudo da qualidade de vida no trabalho. As propostas analíticas que se enquadram neste conjunto de estudos operacionalizam-na em termos das características que compõem os bons e/ou maus trabalhos, sendo exemplo os estudos de Jencks, Perman e Rainwater (1988), Clark (1998, 2004), Kalleberg, Reskin e Hudson (2000), Ritter e Anker (2002), McGovern, Smeaton e Hill (2004), Kalleberg e Vaisey (2005). Os mercados de trabalho são, nestas perspectivas, caracterizados pela existência simultânea de um tipo de empregos associados a boas condições gerais de trabalho e de um outro onde predominam más condições (Goos e Manning, 2003; Gallie, 2003: 62). Não deixando de ter presente que as características que compõem um bom trabalho não são necessariamente inversas às que constituem um mau trabalho, isto é, que o que faz um trabalho não ser mau não tem de ser o mesmo que o faz ser bom (Kalleberg e Vaisey, 2005: 433), as conclusões destes estudos apontam geralmente para a concentração das boas ou más características (Gallie, 2003: 62; 2007b: 12). No que diz respeito ao salário, por exemplo, ao contrário da teoria dos diferenciais compensatórios (Smith, 1993[1776]) segundo a qual um trabalho exposto a maior risco deveria ser compensado com um salário mais elevado, as evidências empíricas destes estudos demonstram que os trabalhos melhor remunerados são também os que comportam condições gerais mais favoráveis e maior autonomia (Clark, 1998 2004; Kalleberg, Reskin e Hudson, 2000; Ritter e Anker, 2002). De acordo com a generalidade destas abordagens, as formas atípicas de trabalho, que se distanciam do trabalho a tempo inteiro com horário fixo, expõem mais frequentemente os trabalhadores a más condições (Jencks, Perman e Rainwater (1988), Kalleberg, Reskin e Hudson (2000), McGovern, Smeaton e Hill (2004)).

No âmbito da análise das estruturas de emprego, o peso dos estudos centrados na comparação institucional entre países é também evidente. Aqui, a distinção entre qualidade do trabalho e qualidade do emprego merece especial atenção. Esta diferenciação surge consoante o nível de especificidade atribuído, por um lado, às características do trabalho em si, e por outro, à relação entre quem presta o trabalho e quem o oferece. São, portanto, duas

abordagens que remetem para a distinção basilar entre trabalho e emprego.² Os estudos sobre qualidade do emprego tendem a centrar-se mais nas dinâmicas de empregabilidade num dado contexto, geralmente nacional, nas qualificações e formação profissional, assim como na protecção no desemprego, reforma, ou invalidez. Qualidade do emprego é um conceito habitualmente comum nos documentos de política social, nomeadamente da UE, em que se privilegiam estas dimensões face a características mais intrínsecas do trabalho. É também frequentemente utilizado nos estudos de natureza académica que analisam o efeito das instituições nacionais na determinação da qualidade, dos quais são bom exemplo os trabalhos de Gallie (1996, 2007a, 2007b), Davoine, Erhel e Guernoat-Larivière (2008a, 2008b) ou Davoine e Erhel (2007). A generalidade dos modelos de análise da qualidade do trabalho é, contudo, mais abrangente; não se restringe a dimensões associadas ao emprego e ao desemprego, incluindo também aspectos que remetem para o desenvolvimento da tarefa e função em si e para o contexto no qual estas se desenvolvem. A abordagem da qualidade do trabalho permite um estudo mais integrado das suas diferentes componentes, nas quais se inclui o emprego. Esta tem sido, de resto, predominante, embora se deva reconhecer que este nível de discussão tem sido em certa medida negligenciado pela academia.³

Para além da distinção mais ampla entre grandes tendências analíticas, é possível verificar que alguns dos modelos de operacionalização aqui em estudo, apresentados no quadro 1.2.1, são inspirados em quadros teóricos mais específicos, geralmente referentes a outros objectos de estudo e adaptados à qualidade de vida profissional. As teorias comportamentais e motivacionais de satisfação de necessidades de Maslow (1954), McClelland (1961) e Herzberg (1966), patentes sobretudo nas abordagens do bem-estar subjectivo, estão implícitas em muitos dos modelos de operacionalização da qualidade de vida no trabalho, como por exemplo no de Efraty e Sirgy (1990) e no de Sirgy *et al.* (2001) (quadro 1.2.1). De acordo com as teorias comportamentais e motivacionais, há um conjunto de necessidades que devem ser satisfeitas no trabalho para que as pessoas se sintam motivadas. Com base nesta ideia, estes autores identificam um conjunto de necessidades básicas que, a serem satisfeitas, proporcionarão qualidade de vida profissional. Também as teorias do *spillover*, segundo as quais a experiência numa esfera da vida tem implicações recíprocas noutras esferas (Hill, Ferris e Martinson, 2003), estão, de modo geral,

² No contexto da sociedade da informação, e sobretudo com a introdução de novas tecnologias de informação no processo de produção, alguns autores, nomeadamente Castells (2007[1996]a: 299), consideram que as noções de trabalho e emprego estão em estreita relação, estando apenas separadas artificialmente no domínio estatístico.

³ Com excepção de Davoine e Erhel (2007) que fazem alguma reflexão sobre esta distinção. As autoras defendem, no entanto, ao contrário do que se defende aqui, que o conceito de qualidade do emprego tende a ser mais abrangente do que o de qualidade do trabalho (Davoine e Erhel, 2007: 47).

subentendidas na generalidade dos modelos, mas particularmente naqueles que identificam a dimensão de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal.

A adequação do trabalho às competências, características e necessidades das pessoas que o executam é uma outra questão que surge em muitos modelos de operacionalização da qualidade do trabalho. A proposta de Hackman e Oldham (1980) de redesenho das tarefas para melhoria da satisfação e do desempenho dos membros de uma organização, e consequente aumento da produtividade, é também uma referência frequente, visível por exemplo nos estudos de Gallie (Gallie, 2003, 2007a, 2007b) ou em Bäck-Wicklund *et al.* (2011). Segundos os primeiros, características das tarefas, como a variedade, o grau de identificação que proporciona ao trabalhador, o seu significado, a autonomia ou o *feedback*, têm impacto em três estados mentais (a sensação de utilidade/sentido do trabalho, de responsabilidade face aos resultados finais e de conhecimento dos resultados), que influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade num sentido mais abrangente (Hackman e Oldham, 1980: 90).

O modelo de Karasek (1979) aplicado ao estudo da fadiga influencia, igualmente, a generalidade dos estudos neste tema. Segundo o autor, a tensão e a fadiga que decorrem da vida profissional resultam da combinação das exigências do trabalho com a latitude de tomada de decisão de que os trabalhadores dispõem. São os constrangimentos na margem de tomada de decisão do trabalhador, aliados a elevadas exigências do trabalho, ou seja, baixa latitude de decisão e exigências elevadas, que provocam tensão. Este contributo revelou ser importante para os estudos sobre qualidade do trabalho essencialmente por dois motivos. Por um lado, permitiu concluir que o mesmo nível de exigência pode provocar respostas diferenciadas, consoante o trabalhador tenha ou não autonomia. Por outro lado, a proposta postula que o aumento da margem de decisão dos trabalhadores pode diminuir a fadiga, sem que seja necessário diminuir as exigências que o trabalho coloca, sendo possível aumentar a saúde psicológica dos trabalhadores sem pôr em causa a produtividade das empresas. Este modelo está particularmente presente na operacionalização de Bäck-Wicklund *et al.* (2011), mas é visível em todos os que privilegiam a autonomia e dimensões similares no estudo da qualidade.

Outras das propostas de operacionalização apresentadas no quadro 1.2.1 centram-se em pressupostos teóricos mais específicos. Green (2006), por exemplo, define e operacionaliza a qualidade do trabalho tendo por referência a problematização das capacidades (*capabilities*) de Sen (1993). Segundo este autor, a qualidade de vida é determinada pela capacidade de mobilização de recursos individuais com vista ao alcance dos

objectivos pretendidos, com especial enfoque na possibilidade de escolha. Aplicando esta abordagem ao mundo do trabalho, Green defende que um trabalhador que possa escolher desempenhar determinada tarefa dentro de um conjunto alargado de actividades, tem um trabalho com mais qualidade do que um trabalhador que tenha de desempenhá-la sem possibilidade de escolha (2006: 13-14). É com base nesta premissa que o autor analisa a qualidade do trabalho através de um conjunto selecionado de dimensões (competências, risco, autonomia, intensidade, salário, bem-estar). Já a operacionalização de Martel e Dupuis (2006) combina o quadro analítico de Turcotte (1988, em Martel e Dupuis, 2006) sobre qualidade de vida profissional, assente na natureza da tarefa e no contexto físico, psicológico e organizacional onde decorre o trabalho, com o modelo das estruturas de trabalho de Kohl e Schooler (1982), que identifica um conjunto de indicadores distribuídos por dimensões análogas às de Turcotte. Numa conjugação destes dois modelos, os autores desenvolvem uma lista exhaustiva de indicadores a que chamam o inventário sistémico de qualidade de vida profissional (Martel e Dupuis, 2006: 362-363).

Verifica-se, assim, que ao nível dos quadros teóricos adoptados persiste alguma diversidade, embora seja notória uma tendência para uma visão cada vez mais integrada das várias tradições, por exemplo, através da articulação de dimensões materiais como o salário, a segurança do emprego, ou a necessidade de formação, com outras, de apreciação mais subjectiva, como a satisfação ou as recompensas intrínsecas da actividade profissional.

1.2.2 Níveis de análise privilegiados e objectos de estudo

Quanto aos níveis de análise e objectos de estudo, todos os modelos de qualidade de vida no trabalho conjugam, de um modo geral, a análise de determinantes de nível macro (educação e formação, relações de emprego), meso (desenho da tarefa, condições físicas de trabalho, organização do trabalho) e micro (recursos e necessidades individuais). Contudo, apesar de a maior parte dos estudos procurar medir a qualidade da forma mais abrangente possível nesta articulação de níveis de análise, a maior ou menor atenção que cada um destes níveis merece nos diferentes modelos está dependente dos objectos de estudo e empíricos em discussão.

Os estudos que privilegiam a comparação entre países tendem a colocar maior enfoque nas dimensões que permitem a análise das estruturas de emprego. Os que se centram, por outro lado, em realidades nacionais e/ou ocupacionais específicas, dão, como seria de esperar, maior atenção às características que remetem para a tarefa e/ou recursos individuais. O trabalho de Sirgy *et al.* (2001), aplicado inicialmente a trabalhadores de uma universidade e empresa de contabilidade, e o de Kalleberg e Vaisey (2005), aplicado a maquinistas, ambos

nos Estados Unidos, podem ser considerados um exemplo. Também Kalleberg, Reskin e Hudson (2000) restringem a sua análise ao contexto norte-americano. Algumas das dimensões-chave que utilizam para medir a qualidade de vida no trabalho, como o acesso a seguro de saúde e a pensão de reforma, estão, neste estudo, directamente relacionadas com a realidade do país. Por conseguinte, quando McGovern, Smeaton e Hill (2004) replicam este modelo no Reino Unido, não só acrescentam uma outra dimensão (oportunidades de progressão na carreira), como destacam o peso diferenciado que o acesso à saúde e à reforma têm na realidade britânica, onde há maior provisão pública destes serviços.

1.2.3 Metodologia e fontes de dados

Por fim, a análise dos diferentes modelos adoptados na literatura permite confirmar a importância que a estratégia metodológica e, especificamente, a disponibilidade de dados têm na definição do modelo final de operacionalização.

Alguns dos autores optam por desenvolver autonomamente os instrumentos de recolha de dados, formando a sua própria base de informação. Esta opção concede maior liberdade na escolha dos indicadores relevantes. O questionário que Kalleberg e Vaisey (2005) aplicaram a um grupo de maquinistas norte-americanos foi desenvolvido pelos autores, o que lhes permitiu conjugar duas abordagens metodológicas (medir apreciações globais de qualidade e avaliações por dimensões do trabalho) e definir as dimensões de análise com base na literatura e em investigação anterior. Jencks, Perman e Rainwatter (1988) aplicaram, igualmente, um questionário próprio, em que os inquiridos foram chamados a identificar as características que faziam o seu trabalho ser bom ou mau. A partir destes resultados e com o apoio de literatura prévia nesta matéria, os autores identificaram então várias características, distribuídas por um conjunto de dimensões centrais, com efeito na classificação dos trabalhos (quadro 1.2.1). Também Bäck-Wiklund *et al.* (2011), inspiradas em questionários já existentes, aplicam um questionário próprio no sector dos serviços, em oito países diferentes. Partindo de uma preocupação temática em particular, privilegiam uma análise de género e evidenciam, entre outras, dimensões relacionadas com a conciliação entre trabalho e família e com as desigualdades de género no mercado de trabalho.

Por outro lado, um grande grupo de pesquisas baseia o seu trabalho em fontes de dados prévias, o que limita, em larga medida, o quadro de operacionalização a utilizar. Actualmente os autores dispõem de um conjunto alargado de indicadores aos quais é possível aceder através de fontes oficiais, de nível nacional e internacional, como os dados referentes a salários, benefícios sociais, emprego e desemprego, disponíveis pelos gabinetes de estatística

nacionais e pelos da Comissão Europeia (CE) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). A nível europeu, outros instrumentos com informação que permite a análise da qualidade do trabalho têm sido desenvolvidos nas últimas décadas, designadamente, o Inquérito Europeu às Condições de Trabalho (EWCS-Eurofound), o Inquérito Europeu às Empresas (ECS-Eurofound), o Inquérito Europeu à Qualidade de Vida (EQLS-Eurofound), o Inquérito Europeu às Empresas sobre Novos e Emergentes Riscos (ESENER-EUOSHA), a Sondagem Pan-Europeia à Segurança e Saúde Ocupacional (OSHA), entre outros. Para além destas bases de dados, os programas de recolha de dados sobre valores, nomeadamente o *International Social Survey Programme* (ISSP) e o *European Social Survey* (ESS) contêm também informação diversificada sobre trabalho. Na medida em que estas bases de dados possibilitam facilmente a análise comparativa entre países, grupos profissionais, idades, sexo, entre outras variáveis, e uma análise longitudinal, são utilizadas por muitos autores como fonte basilar de informação. Nestes casos, há uma tendência para que a disponibilidade de dados determine o modelo e as dimensões escolhidas, restringindo de certo modo a abrangência de factores inerentes à qualidade do trabalho.

Clark (1998, 2004), por exemplo, baseia o seu trabalho nos módulos especiais de orientações para o trabalho da base de dados do ISSP. Nessa medida, as dimensões que identifica são aquelas para as quais há dados disponíveis nesta base.⁴ Já Ritter e Anker (2002), num estudo desenvolvido em cinco países, definem seis dimensões de qualidade do trabalho com base no Inquérito à Segurança das Pessoas da OIT.⁵ Os dados do ESS são também uma referência para o estudo da qualidade do trabalho, designadamente nos trabalhos de Davoine (2006), Davoine e Erhel (2007), Davoine, Erhel e Guernoat-Lariviere (2008a, 2008b) e Gallie (2007a), sobretudo na identificação dos domínios mais e menos valorizados pelos inquiridos.⁶

⁴ O módulo especial do ISSP, “orientações para o trabalho”, aplicado em 1989, 1997 e 2005, continha questões relativas ao tempo de trabalho, ao salário, à representação e participação de trabalhadores (sindicatos), às condições físicas de trabalho, às relações interpessoais no trabalho e à satisfação com o trabalho. A partir de 1997 foram incluídas as dimensões de conciliação entre o trabalho e a vida familiar, e de formação profissional e desenvolvimento de competências. Em qualquer uma das aplicações deste módulo especial, a questão relativa aos aspectos considerados importantes num trabalho incluem a segurança do emprego, o salário, a progressão na carreira, o tempo para lazer, o interesse, independência e utilidade do trabalho, a possibilidade de ajudar terceiros e a possibilidade de flexibilidade (<http://www.issp.org/page.php?pageId=4>, consultado em 03-03-2011).

⁵ O Inquérito à Segurança das Pessoas da OIT inclui uma questão em que os inquiridos são chamados a avaliar a sua satisfação com o salário, benefícios extra-salariais, natureza do trabalho, autonomia e independência, oportunidades para melhorar as qualificações, oportunidades de promoção e ambiente de trabalho (http://www.ilo.org/dyn/sesame/pss.pss_files, consultado em 03-03-2011).

⁶ Para além de questões relativas à felicidade com a vida e à caracterização do trabalho dos inquiridos (que inclui tempo de trabalho, pertença a sindicatos e autonomia), o ESS tem vindo também a aplicar módulos directamente relacionados com o trabalho. Em 2002, o módulo rotativo sobre cidadania incluiu, entre outras, questões relativas ao ambiente de trabalho dos inquiridos (flexibilidade do horário, autonomia na organização do dia de trabalho, influência no ambiente de trabalho, participação nas decisões sobre o trabalho, autonomia para mudar de tarefas, satisfação com o trabalho). Em 2004, foi aplicado um módulo rotativo sobre conciliação entre

A utilização de quadros analíticos prévios pode comportar algumas limitações. Os modelos do trabalho decente da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e os indicadores de Laeken da CE têm sido, muitas vezes, alvo de críticas por parte da academia, que têm essencialmente a ver com o facto de serem orientados para o cumprimento de agendas políticas específicas, mais do que para um rigoroso apuramento da qualidade do trabalho e do emprego (Peña-Casas, 2009: 16; Green, 2006: 20-22; Davoine e Erhel, 2007: 50-51; Davoine, Erhel e Guernoat-Lariviere, 2008a: 65; Davoine, Erhel e Guernoat-Lariviere, 2008b: 11-12). Para além disto, a aplicação de questionários de grande escala comporta sempre o risco de não esgotar todas as variáveis relevantes possíveis. No entanto, a definição destes modelos de operacionalização por parte de instituições oficiais tem a vantagem de estimular a produção, recolha e levantamento de dados nas dimensões escolhidas a uma escala a que os investigadores dificilmente conseguiriam de forma isolada. O quadro 1.1.4 apresenta as dimensões analíticas inerentes a cada um dos modelos de referência.

Como a disponibilidade de dados pode condicionar a forma do modelo, alguns autores combinam dados de diferentes fontes, ou acrescentam dados próprios. Davoine e Erhel (2007), Davoine, Erhel e Guergoat-Lariviere (2008a, 2008b), por exemplo, adoptam o modelo da CE e respectivos indicadores, mas acrescentam outros, complementares, que consideram pertinentes. Por exemplo, no que diz respeito ao desenvolvimento de competências, o quadro de operacionalização da CE inclui apenas indicadores relativos à ocorrência de acções de formação, tendo as autoras optado por acrescentar o número de horas de formação e os custos com formação profissional. Também Gallie (2003, 2007a, 2007b, 2007c)⁷, para medição da qualidade, se serve de um conjunto diversificado de fontes de informação: o questionário ao emprego na Europa (eurobarómetro), o ESS, o EWCS, a *Labour force survey* (Eurostat), o

trabalho e família. A questão relativa aos aspectos considerados importantes num trabalho incluiu a segurança do emprego, o salário, a promoção na carreira, a possibilidade de tomar iniciativa e a conciliação entre trabalho e família. As questões relativas à autonomia no trabalho incluíram a possibilidade de organizar o dia de trabalho, de tomar decisões sobre a actividade da organização e de escolher ou mudar o ritmo de trabalho. Em 2006, o módulo rotativo relativo ao bem-estar pessoal e social incluiu questões sobre a satisfação com o trabalho, assim como com o equilíbrio entre trabalho e família, o salário e a segurança do emprego. Em 2008, o módulo rotativo “Estado providência” retoma algumas dimensões da conciliação entre trabalho e família, nomeadamente relativos ao cuidado de crianças e idosos, e também questões que dizem respeito à protecção na doença e no desemprego. Em 2010, o módulo rotativo “Trabalho, família e bem-estar” retoma as dimensões identificadas nos anos anteriores, com enfoque nas dinâmicas de emprego geradas pela crise económica. (<http://www.europeansocialsurvey.org/>, consultado em 03-03-2011).

⁷ Ao longo do tempo o autor vai especificando a denominação e abrangência de cada uma das dimensões que adopta. Assim, em 2003, o autor referia-se concretamente a qualidade da tarefa, participação e consulta, formação e oportunidades de carreira e segurança do emprego. Em 2007a, indicava competências e formação, autonomia, qualidade da tarefa e trabalho de equipa, representação, participação e compromisso, e segurança do emprego e rede de protecção social. Em 2007b, as dimensões identificadas foram: competências (nível), discernimento e autonomia, oportunidades de desenvolver competências, segurança no emprego e conciliação trabalho-família.

European community household panel (ECHP), o ISSP. Por outro lado, os autores que utilizam bases de dados nacionais, como Kalleberg, Reskin e Hudson (2000), nos Estados Unidos, e McGovern, Smeaton e Hill (2004), no Reino Unido, vêm-se impossibilitados de proceder a uma análise comparativa entre países, e o modelo de operacionalização utilizado torna-se, assim, inadaptável a outras realidades nacionais.

Quadro 1.2.2 Aspectos inerentes à qualidade do trabalho: OIT, CE, Eurofound, e UNECE/OIT/Eurofound

OIT – Trabalho decente	CE – Qualidade do trabalho (Laeken indicators)	Eurofound – Qualidade do Trabalho	UNECE/OIT/Eurofound – Modelo de harmonização de indicadores de qualidade do trabalho
Trabalho inaceitável	Saúde e segurança no trabalho	Saúde e bem-estar dos trabalhadores	Segurança e ética do emprego
Trabalho seguro	Inclusão e acesso ao mercado de trabalho	Segurança do emprego e da carreira	Salário e benefícios do trabalho
Salário adequado e trabalho produtivo	Flexibilidade e segurança	Desenvolvimento de competências	Segurança do emprego e protecção social
Oportunidades de emprego	Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento de carreira	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Diálogo social
Estabilidade e segurança do trabalho	Diálogo social e envolvimento dos trabalhadores		Desenvolvimento de competências e aprendizagem ao longo da vida
Protecção social	Organização do trabalho e equilíbrio entre trabalho e vida familiar		Horas de trabalho e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
Diálogo social e relações no local de trabalho	Igualdade de género		Relações no trabalho e natureza intrínseca do trabalho
Horas decentes	Diversidade e não discriminação		
Equilíbrio entre trabalho e vida familiar	Qualidade intrínseca do trabalho		
Tratamento justo no emprego	Desempenho económico global e produtividade		
Contexto económico e social do trabalho decente			

Fonte: Compilação da autora com base em OIT (1999), UE (2001b), Eurofound (2002), UNECE (2009).

Apesar dos modelos de operacionalização variarem consoante o quadro teórico, os níveis de análise e os dados utilizados, a análise deste conjunto de contributos para o estudo da qualidade do trabalho confirma, no entanto, uma grande convergência ao nível das dimensões privilegiadas. Pode ser identificado um conjunto estabelecido de aspectos do trabalho que estão generalizadamente presentes na maior parte dos modelos. São disso exemplo o salário, a autonomia, os benefícios ou as competências. Do mesmo modo, pesem embora enfoques diferenciados, todos as propostas procuram articular diferentes níveis de análise, combinando estruturas de emprego, desenho da tarefa e organização do trabalho com recursos individuais.

Retomando, então, a relação entre definição e operacionalização, é generalizadamente consensual que condições de trabalho consideradas favoráveis proporcionam qualidade de vida profissional e que as dimensões de qualidade essenciais podem variar entre pessoas, países, grupos ocupacionais, entre outros aspectos. Mas é também visível que a variação no significado que os autores, muitas vezes informados pelos trabalhadores, atribuem à qualidade do trabalho é limitada e manifesta-se essencialmente como consequência de opções e

constrangimentos analíticos e metodológicos. A discussão destas e de outras limitações parece ser mais relevante do que o encontro de uma forma universal e unânime de definir e medir a qualidade do trabalho. Estando asseguradas variações individuais, organizacionais e institucionais, olhando para as definições apresentadas no quadro 1.1.1 e modelos de operacionalização expostos no quadro 1.2.1, as divergências analíticas e operatórias não deixam de ser secundárias face a um grupo estabelecido e empiricamente testado de condições centrais para a qualidade de vida no trabalho.

1.3 Instituições, organizações, pessoas: a integração dos níveis de análise

Os modelos de operacionalização discutidos no ponto anterior demonstram a necessidade de se relacionar os planos estrutural, organizacional e individual no estudo da qualidade do trabalho. Como foi possível observar, há aspectos da qualidade de vida profissional que mais facilmente remetem para as características das organizações ou do trabalho em si, como a organização do trabalho, outros que dizem respeito ao funcionamento institucional e às dinâmicas de emprego, da economia e da sociedade em geral, como a segurança do emprego ou o salário, e outros ainda que reportam a preferências, interesses ou características individuais, como as recompensas intrínsecas do trabalho. Muitos destes aspectos podem, contudo, estar associados a mais do que um plano de análise. A insegurança do emprego, por exemplo, pode resultar de uma combinação de características estruturais, como os níveis de desemprego ou o sistema de protecção social; organizacionais, como os planos de carreira ou as práticas contratuais de uma determinada organização; ou individuais, como os recursos qualificacionais. Esta relação entre planos analíticos é importante para discutir quais os efeitos da qualidade de vida profissional, como é que esta varia e como pode ser promovida.

1.3.1 Eficácia organizacional, competitividade e bem-estar

Do ponto de vista dos seus efeitos, falar de qualidade de vida profissional é referir, como já aqui foi mencionado, as condições de trabalho que afectam o quotidiano de quem trabalha. Um trabalho com qualidade implica, primeiramente, a melhoria da vida do trabalhador. Contudo, apesar de se poder distinguir a qualidade do trabalho da qualidade do produto final, o que impulsionou, em grande medida, a implementação de programas de qualidade de vida nas organizações foi a necessidade de aumentar a produtividade e a eficácia organizacional (Gallie, 2003: 63; Mohrman e Lawler, 1984: 221). É neste seguimento que uma parte substantiva dos estudos se centra, simultaneamente, no trabalhador e na organização. Por conseguinte, ainda que a questão da qualidade de vida no trabalho se coloque sempre na

perspectiva do indivíduo, a separação das esferas individual e organizacional não deixa de ser um artefacto.

Paralelamente, a necessidade de aumentar a produtividade das empresas surge, na década de 1970, num contexto de preocupações estruturadas no plano macro-social directamente relacionadas com a competição internacional e com a urgência de crescimento económico (Kalleberg, 1989: 583), mas também com a necessidade de coesão social e bem-estar das sociedades (Begega e Guillén Rodriguez, 2009: 81-82). A relação entre a eficácia das organizações e o desempenho económico de um país, muito assente nos efeitos da primeira sobre as dinâmicas de emprego e desemprego, é assim muito visível, e o funcionamento das instituições, sobretudo de natureza nacional, revela também ser fundamental para o desempenho empresarial.

A preocupação com a “qualidade da experiência humana no local de trabalho” (Walton, 1973: 11) foi, desde logo, acompanhada pela preocupação simultânea com a competitividade das empresas nos mercados globais, numa lógica de preocupações duais: aumentar a produtividade para a organização e a qualidade de vida dos seus membros (Walton, 1973). De facto, a preocupação com a produtividade das organizações está bem presente em grande parte das referências teóricas e correntes de pensamento que influenciaram os estudos sobre qualidade do trabalho, nomeadamente a Escola das Relações Humanas, as teorias comportamentais, ou os modelos de Karasek (1979) e de Hackman e Oldham (1980), já atrás referidos. Estas preocupações permanecem, contudo, na agenda actual da generalidade dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho e nas organizações e são muito visíveis nos debates em torno dos conceitos de organizações “sustentáveis”, “saudáveis” e de “aprendizagem”.⁸

Embora a visão mais tradicional de produtividade equacione exclusivamente o aumento da produção, num contexto competitivo esta está igualmente associada à qualidade do processo e dos produtos (Lameira, 2002: 15-17).⁹ Neste sentido, ser uma empresa produtiva pode não significar apenas produzir mais, mas sim produzir melhor (Cascio, 1986: 13).

Uma grande parte dos estudos sobre qualidade do trabalho tem vindo a demonstrar os efeitos positivos que o investimento na qualidade de vida dos trabalhadores pode trazer para as organizações. As pessoas que têm boas condições de trabalho e que reconhecem que têm

⁸ Que serão discutidos no capítulo 6, a propósito do papel das organizações na determinação da qualidade de vida profissional.

⁹ Para uma sùmula da evoluçãõ do conceito de produtividade ver Lameira, 2002.

um bom trabalho tendem a estar mais satisfeitas e motivadas, mais envolvidas na organização, e a ter melhor desempenho na realização das suas tarefas (Efraty e Sirgy, 1990: 44; Sirgy *et al.*, 2001: 241-242). Por outro lado, trabalhadores insatisfeitos tendem a ser menos activos no mercado de trabalho e têm menor probabilidade de conservar o emprego e de serem produtivos (Clark, 1998: 5). Condições de trabalho precárias ao nível da saúde e da higiene, por exemplo, tendem também a estar associadas a taxas mais elevadas de absentismo e a menor qualidade nos serviços e nos produtos finais (Danna e Griffin, 1999: 358), o que comporta custos para as organizações (Cascio, 1999: 61-69; Cascio e Boudreau, 2011[2008]: 51-74, 115-137). Portanto, apesar de a qualidade do trabalho estar primeiramente orientada para o bem-estar dos trabalhadores, não deixa de ser um factor competitivo para as organizações e, naturalmente, para a macroeconomia (Davoine, Erhel e Guernoat-Lariviere, 2008b: 22).

1.3.2 Variações na qualidade do trabalho

A qualidade de vida profissional pode também variar segundo as características ou perfil do trabalhador, da organização e do contexto institucional onde decorre o trabalho, mas os limites de cada um destes planos são, muitas vezes, ténues.

No que diz respeito aos traços individuais, alguns estudos têm especificamente procurado captar a variação da qualidade de vida de acordo com características sócio-demográficas das pessoas que trabalham, como o sexo, a idade ou as qualificações. Tem sido demonstrado que há uma propensão para que os trabalhadores procurem empregos cujas características valorizem. Dito de outra forma, as pessoas tendem a estar em empregos que se adaptem às suas preferências individuais (Clark, 1998: 19).¹⁰ No entanto, de acordo com as conclusões de muitas das pesquisas, podem ser encontradas grandes tendências nesta variação: as mulheres estão mais frequentemente expostas a empregos mais precários, com menor remuneração (Erhel e Guergoat-Larivière, 2010: 11-12; Kalleberg, Reskin e Hudson, 2000: 265; McGovern, Smeaton e Hill, 2005: 240-241); os trabalhadores mais novos estão também tendencialmente em trabalhos com menos qualidade deste ponto de vista e demonstram menos satisfação (Erhel e Guergoat-Larivière, 2010: 10; McGovern, Smeaton e Hill, 2005: 242); os trabalhadores mais qualificados demonstram ter mais qualidade de vida

¹⁰ O que não quer dizer que esta procura pelo emprego desejado não seja condicionada por recursos individuais, organizacionais, institucionais; nem todos podem estar no trabalho que desejariam. Pode dar-se o caso do processo inverso, em que as pessoas passam a valorizar as características dos trabalhos que têm.

profissional do que os que têm menos qualificações na generalidade dos aspectos da vida profissional (Kalleberg, Reskin e Hudson, 2000: 265; McGovern, Smeaton e Hill, 2005: 242).

Do ponto de vista organizacional, as características das organizações mostram ser também determinantes para a qualidade do trabalho. Numa perspectiva de ganhos mútuos entre empresas e trabalhadores, aquelas com maiores preocupações e acções de promoção da qualidade de vida dos seus recursos humanos, tenderão a apresentar também resultados em produtividade. Apesar de o conceito de produtividade, ou de eficácia e desempenho organizacional poder ser variável, alguns estudos têm dado contributos que confirmam a existência desta relação. O investimento em formação profissional evidencia-o, de forma clara. Empresas que apostam em formação profissional tendem a ter mão-de-obra mais motivada (Lameira, 2002: 37) e a obter melhor desempenho do que as que não o fazem (Eurofound, 2010: 80-82; Eurofound, 2011: 16; Moniz e Kóvacs, 1997: 17). Também ao nível da gestão de recursos humanos se encontram tendências semelhantes. Empresas com práticas inovadoras como flexibilidade de horários, incentivos financeiros, autonomia, promoção da conciliação com a vida pessoal, tendem também a apresentar melhores resultados (Eurofound 2010: 73-84; Eurofound, 2011: 15-17).

Por fim, os países e os contextos de funcionamento institucional onde decorre o trabalho fazem também variar a qualidade de vida no trabalho. A abordagem das variedades do capitalismo de Hall e Soskice (2001: 18-33) distingue as economias de mercado coordenadas, onde o mercado de trabalho é mais regulado, as relações industriais são fortes, o investimento em formação profissional é grande e há cooperação entre empresas, das economias de mercado liberais, onde estas componentes do trabalho são sobretudo determinadas pelo mercado. Face a esta distinção, alguns autores têm evidenciado que a qualidade de vida no trabalho tenderá a ser maior nas economias de mercado coordenadas, das quais são exemplos alguns países europeus escandinavos (Davoine, Erhel e Guernot-Larivière, 2008b: 20; Gallie 2007b: 13-16; Gallie, 2007c: 86-87). Do mesmo modo, segundo a tipologia dos modelos de capitalismo de Amable (2005: 223-225),¹¹ a qualidade do trabalho

¹¹ O autor identifica cinco modelos de capitalismo com base nas características que os países apresentam quanto ao mercado de produtos, mercado de trabalho, sector financeiro, sistema de protecção social e sistema educativo. De forma bastante resumida, o capitalismo liberal de mercado (Austrália, Canadá, Reino Unido e Estados Unidos) é caracterizado pela desregulação de produtos, flexibilidade do mercado de trabalho, sistema financeiro orientado pelos mercados, modelo liberal de protecção social e sistema educativo concorrencial. O capitalismo asiático (Japão e Coreia), caracteriza-se por ter um mercado de produtos concorrencial, um mercado de trabalho regulamentado, um sistema financeiro baseado na actividade da banca, níveis falíveis de protecção social e um sistema educativo terciário privado. No capitalismo europeu continental (Alemanha, França, Áustria, p.e.), predomina a regulamentação do mercado de produtos e de trabalho, um sistema financeiro assente nas instituições financeiras, um sistema de protecção social com base no emprego e um sistema educativo público. No capitalismo mediterrâneo (Grécia, Itália, Portugal e Espanha), o mercado de produtos e de trabalho é

tenderá a ser maior nos países cujas características se enquadrem no tipo social-democrata, como a Dinamarca, a Finlândia e a Suécia, caracterizado por uma elevada regulamentação do mercado de produtos e do mercado de trabalho, por um modelo universal de protecção social e por elevada despesa pública no sector educativo (Davoine, Erhel e Guernoat-Larivière, 2008b: 20).

Ainda no ponto de vista das abordagens institucionais, alguns autores têm privilegiado enfoques mais orientados para uma instituição ou área em particular, em vez de se centrarem na perspectiva agregada de várias instituições. A análise comparativa dos modelos de estado-providência e dos sistemas de relações industriais são disso exemplo. Na relação entre regimes de estado-providência e qualidade de vida no trabalho, países com um sistema de protecção social universalista têm níveis de qualidade usualmente superiores aos países onde essa protecção é mais restrita (Kovacheva, Doorne-Huiskes e Anttila, 2011: 42). Seguindo a tipologia de Esping-Andersen (1990), referência nestas abordagens, a qualidade de vida profissional será maior no tipo social-democrata, caracterizado por uma protecção mais universalista, assente no apoio aos períodos de actividade e inactividade, mas também no suporte à conciliação entre trabalho e vida familiar e à integração das mulheres no mercado de trabalho. No regime liberal, caracterizado por uma fraca provisão de apoios e serviços, e no regime conservador, cuja protecção social está muito relacionada com a situação de emprego e com os contributos para o regime de segurança social, a qualidade do trabalho será menor. O mesmo pode ser observado para o regime sul-europeu (Ferrera, 1996), onde a qualidade é desafiada sobretudo pela fraca provisão de serviços e apoios à família, que dificulta a conciliação entre as duas esferas (Szucs *et al.*, 2011: 103-104; Davoine, Erhel, Guernoat-Larivière, 2008b: 19).

Já no que respeita às relações industriais, sistemas mais centralizados e regulados são habitualmente mais favoráveis à estabilidade económica e à criação e manutenção de emprego. As diferenças nas condições de trabalho objectivas entre trabalhadores tendem a ser menores e o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão maior (Jackson e Deeg, 2006: 17). Seguindo o modelo de Crouch (1993: 31-49), a qualidade do trabalho será maior nos países com tradições corporativistas de relações industriais, como os escandinavos, caracterizados pela força da representação dos trabalhadores e por uma boa articulação entre capital e trabalho, e menor nos países com uma tradição contestatária, como França ou Itália, ou pluralista, como o Reino Unido, onde a força das estruturas de

igualmente regulamentado, o sistema financeiro está associado à actividade da banca, a protecção social é limitada e um sistema educativo falível (Amable, 2005: 225).

representação do trabalho tende a ser menor, reflectindo-se geralmente nos níveis de emprego e nas dinâmicas de solidariedade e igualdade (Davoine, Erhel, Guernoat-Larivière, 2008b: 19).

No campo da educação há menos abordagens institucionais que agrupem países com configurações institucionais semelhantes. Seguindo, novamente, o modelo de Amable (2005), pode, no entanto, avançar-se com a ideia de que nos países onde há um alto investimento em educação e na qualidade da oferta educativa, a qualidade de vida profissional tenderá a ser maior do que nos países onde as iniciativas são mais limitadas em termos de formação contínua. Como se verá no capítulo 2 e ao longo da análise, a aprendizagem ao longo da vida e a necessidade de estímulo intelectual afirma-se como uma dimensão central para a qualidade de vida no trabalho, sobretudo, mas não exclusivamente, com a emergência da sociedade do conhecimento. Note-se que as críticas ao modelo taylorista e fordista de produção assentavam já na questão da desqualificação da mão-obra, monotonia e repetição de tarefas potenciadas pela divisão excessiva do trabalho (Freire, 2001: 62).

A delimitação dos planos de análise nos quais é possível verificar variações nos resultados de qualidade de vida no trabalho não é, no entanto, estanque. As abordagens institucionais, por exemplo, baseiam-se muitas vezes numa análise combinada da actuação empresarial e do contexto institucional onde operam, como é o caso de Hall e Soskice (2001). No mesmo sentido, as determinantes individuais e organizacionais estão fortemente condicionadas pelo contexto macro-económico e social onde decorre o trabalho. A variação na qualidade com base no sexo, na idade e nas qualificações é directamente dependente da posição objectiva que diferentes grupos sócio-demográficos ocupam no seu contexto de trabalho, e é geralmente variável de país para país.

1.3.3 Promoção da qualidade de vida no trabalho

Por fim, a interdependência dos níveis de análise é ainda visível no que toca às determinantes de promoção de qualidade do trabalho, ou seja, aos aspectos, medidas, ou políticas, que a potenciam.

O exemplo da educação é paradigmático de como os recursos de promoção da qualidade do trabalho podem ser também estabelecidos a diferentes níveis. A aposta na educação pode decorrer de um investimento individual ou de uma estratégia organizacional de formação da mão-de-obra. No entanto, as organizações empregadoras tendem geralmente a investir em competências específicas à sua realidade organizacional, já que a aposta em competências gerais pode resultar em prejuízo quando o trabalhador deixa a empresa e vai

para outra organização (Mares, 2001: 186). Do mesmo modo, nem todas as empresas ou pessoas têm possibilidade para investir no aumento da formação e educação. O investimento público em educação torna-se, assim, necessário na garantia de qualidade do trabalho.

Outro exemplo elucidativo é o apoio à conciliação entre o trabalho e a vida familiar, que pode ser promovido ao nível institucional, com a provisão, por exemplo, de uma rede de serviços de cuidado de crianças ou idosos, ou resultar de políticas organizacionais que complementem a provisão estatal, ou ainda de estratégias individuais e familiares de apoio (der Lippe e Bäck-Wicklund, 2011: 4-9; Doorne-Huiskes e den Dulk, 2011: 27-232).

O mesmo pode ser dito quanto à saúde e segurança no trabalho, cuja promoção pode decorrer de normas estabelecidas no plano nacional (ou supranacional), de práticas ou normas internas às organizações, ou do próprio comportamento individual. Esta complementaridade pode, assim, ser encontrada nas várias componentes de qualidade.

As inter-relações entre instituições, organizações e indivíduos nos efeitos da qualidade do trabalho, nas suas variações e na forma como pode ser promovida, realçam uma realidade que tem sido relativamente evidente na sociologia do trabalho, que é a necessidade de “relacionar estruturas de trabalho e contextos com as biografias e experiências dos trabalhadores” (Kalleberg, 1989: 591). Como se verá ao longo desta análise, esta articulação guiou todo o trabalho de investigação que precedeu esta tese.

Capítulo 2

TRABALHO NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO

Durante o período de crescimento e estabilidade económica e social que marcou os ‘30 anos gloriosos’ que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, as preocupações com o bem-estar dos trabalhadores puderam concretizar-se de forma relativamente generalizada no mundo ocidental, através de programas públicos e empresariais de melhoria das condições de trabalho (Gallie, 2007b: 1; Green, 2006: 1-3; Rubery e Grimshaw, 2001: 166). A consolidação do estado social e dos direitos dos trabalhadores pôde ser feita sem que a produtividade das empresas e o crescimento económico dos países fossem postos em causa (Boyer, 2006: 1).

A crise petrolífera da década de 1970 veio, contudo, transformar a lógica de intervenção na área do trabalho, marcando uma viragem para uma abordagem mais quantitativa, muito centrada na necessidade de criação de emprego, dinamização da economia e aumento da produtividade (Green, 2006: 5-6). Neste contexto, a intensificação das trocas comerciais, muito alicerçada no crescimento do investimento directo estrangeiro, na propagação de empresas multinacionais, e na formação de redes de produção internacionais - comumente associados ao processo de globalização - ao permitir a rentabilização de condições de produção vantajosas em diferentes partes do mundo, surgiu como meio privilegiado para a maximização do lucro e obtenção de produtividade (Castells, 2007[1996]a: 22-23, 142). A maior exposição dos mercados à competitividade internacional obrigou a uma maior diversificação dos produtos e à alteração dos padrões de consumo, que passaram a estar mais associados à variedade e personalização, e menos a uma lógica de produção estandardizada (Lallement e Lefevre, 1994: 37). A falência do modelo de desenvolvimento industrial assente na produção em série, que alguns autores associam às causas da crise (Piore e Sabel, 1984: 4-5) e que resultou desta mudança no consumo, mas também da maior amplitude do mercado, agora global, acabaria por determinar a implementação de novos modos de produção e consequente valorização de um sistema de produção mais flexível (Castells, 2007[1996]a: 203).

O desenvolvimento e disseminação das tecnologias de informação e comunicação e a sua introdução no processo produtivo determinaram um novo modo de desenvolvimento assente na produção, no processamento e na transmissão de informação e de conhecimento como principais fontes de produtividade (Castells, 2007[1996]a: 20). Embora estas tecnologias não tenham, isoladamente, desencadeado a reestruturação global do modo de produção estandardizado, foi neste contexto de reorganização do modelo produtivo que a sua

expansão ocorreu, e a rapidez e eficácia desta reestruturação beneficiaram, por sua vez, das novas tecnologias, levando a que as sociedades que resultaram destes processos interdependentes se caracterizassem por serem, simultaneamente, capitalistas e informacionalistas (Castells, 2007[1996]a: 15).

Lyotard (1989[1979]) fala de uma condição “pós-moderna” para se referir às consequências das novas tecnologias de comunicação e informação na redefinição do estatuto do saber. Sennett (2001[1999]) refere-se a um “novo capitalismo”, com características que vieram reformular a forma como o trabalho, a vida pessoal e o carácter dos indivíduos se estruturam. Beck (2000a), por sua vez, fala da emergência de uma “segunda modernidade” que, mais do que transpor o modelo industrial ou fordista, é caracterizada pela passagem de um contexto de certeza e segurança, centrado nos estados nacionais, para um sistema aberto, assente no risco, na insegurança e na incerteza. Na metáfora de Bauman (2000), passou-se de uma sociedade “sólida” para uma “modernidade líquida”, sujeita a mudança constante nos diferentes domínios da vida e a uma maior fluidez nas relações pessoais. Como resultado deste processo de transformação, as novas sociedades passaram a ser dotadas de um carácter reflexivo, expresso na necessidade de confronto crítico sobre as consequências das transformações do mundo e reflexão sobre elas próprias (Beck, Giddens e Lash, 2000[1994]; Giddens (1992[1990])).

Este capítulo tem como objectivo enquadrar o estudo da qualidade de vida profissional no contexto da sociedade do conhecimento. No ponto 2.1 é feita uma breve reflexão sobre as principais transformações trazidas pela sociedade da informação às condições de trabalho, especialmente quanto ao seu conteúdo, organização e relações de emprego. O ponto 2.2 foca concretamente o papel das qualificações formais e das competências na segmentação do mercado de trabalho. No ponto 2.3 discute-se a relação entre as instituições nacionais e as empresas de carácter multinacional, e respectivos impactos nas condições de trabalho. Por fim, o ponto 2.4 analisa como a reconfiguração da base territorial do trabalho tem vindo a influenciar as noções de cultura e identidade no contexto laboral. Ao longo do capítulo são realçadas as implicações destas transformações para o estudo da qualidade de vida profissional.

2.1 A qualidade do trabalho na sociedade do conhecimento

Numa visão por muitos considerada optimista, a sociedade do conhecimento trouxe implicações positivas para a qualidade de vida no trabalho por oferecer aos trabalhadores a possibilidade de utilizarem um conjunto mais alargado de competências no exercício das suas

actividades profissionais (Freire, 2001: 294; Green, 2006: 39). Para além das competências elementares, como saber ler e escrever, a introdução de tecnologias de informação no processo produtivo obrigou ao desenvolvimento de outras competências, nomeadamente técnicas, matemáticas, criativas, de resolução de problemas, de relacionamento interpessoal e de comunicação (Green, 2006: 39; Moniz e Kovács, 1997: 19, 28; Moniz e Kovács, 2001: 46), com maior evidência do que acontecia nos regimes de produção em massa. Do mesmo modo, a transformação constante dos processos de produção, dos produtos ou dos mercados passou a implicar actualizar e renovar sistematicamente as qualificações, levando a uma valorização da aprendizagem ao longo da vida que oferece aos trabalhadores a possibilidade de aprenderem e desenvolverem cada vez mais as suas competências (Green, 2006: 24-25).

Por comparação com o regime de produção em massa, o uso do conhecimento e da informação como principais factores de produtividade passou a implicar um maior grau de complexidade nas tarefas desempenhadas e maior envolvimento dos trabalhadores na sua concepção, levando a que a probabilidade de estes se sentirem “alienados” face às suas actividades profissionais diminuísse (Green, 2006: 25). Mas para além de estarem implicados na concepção da tarefa, a diminuição da “alienação”, como esta era entendida por Marx, passou a residir também no facto de, ao contrário do que acontecia nos regimes anteriores, os trabalhadores deterem os meios de produção: o conhecimento e a informação (Drucker, 1994: 12). Consequentemente, passaram também a estar aptos para gozar de maior autonomia e liberdade no desenvolvimento do seu trabalho, na escolha das suas trajectórias e na melhoria da qualidade de vida face a um número mais alargado de oportunidades (Moniz e Kovács, 2001: 26; Supiot *et al.*, 2001: 10).

Também do ponto de vista das condições físicas do trabalho, a introdução de tecnologias de informação no processo produtivo, ao fomentar a utilização da máquina nas tarefas mais repetitivas e de maior risco para os trabalhadores, veio possibilitar a diminuição do esforço físico e das patologias a ele associadas, assim como dos acidentes laborais (Green, 2006: 144-145).

É, no entanto, sabido que os efeitos da globalização não se fizeram sentir de forma regular entre países, organizações e pessoas, e que as vantagens trazidas se fizeram acompanhar por um conjunto de transformações com consequências nefastas, nomeadamente na área do trabalho (Beck, 2000a; Gorz, 1988, 1997; Rifkin, 1995).

Por consequência do aumento do investimento directo estrangeiro e da agilização da economia, foram estabelecidas condições para a criação de emprego e para o aumento relativo de salários (Robertson *et al.*, 2009: 1-8; Stiglitz, 2002: 4), mas esta dinamização da economia

deveu-se, em grande medida, à diminuição da regulação do mercado de trabalho, considerada como uma barreira à livre circulação do capital, e traduziu-se em maior flexibilidade para empresas e trabalhadores, maior descontinuidade no trabalho, e destruição da protecção da relação de emprego (Supiot *et al.*, 2001: 38-57; Moniz, 1998: 64). Portanto, o desmantelamento destes ‘obstáculos’ no mercado de trabalho, ao permitir criar emprego com mais facilidade, possibilitou, também, o despedimento mais ágil e, nesse sentido, aumentou as possibilidades de desemprego (Beck, 2000a: 3; Murteira, 2003: 75). A criação de emprego, o crescimento económico e a inovação, ao contrário do que aconteceu no período de crescimento do pós-guerra, passaram então a ser entendidos como incompatíveis com a melhoria da segurança dos trabalhadores (Boyer, 2006: 1).

As organizações e as empresas tiveram que adaptar o seu funcionamento de forma a acompanharem a constante imprevisibilidade e transformação das lógicas de mercado (Drucker, 1986: 22, 49). Uma das principais mudanças identificadas neste processo de adaptação organizacional foi a passagem de uma estrutura predominante de burocracias verticais, para a preponderância de empresas horizontais, caracterizadas, entre outros aspectos, pela gestão em equipa, por um sistema de avaliação de desempenho associado à satisfação do cliente e por recompensas resultantes do desempenho do colectivo (Castells, 2007[1996]a: 215). Ao contrário do que se verificava com as estruturas empresariais tradicionais, geralmente geridas pelo proprietário ou familiares, as empresas “modernas” passaram a ser compostas por diferentes unidades operacionais e a ser geridas por uma hierarquia de gestores assalariados para suprimir as necessidades de coordenação trazidas pela disseminação das novas tecnologias e pela expansão dos mercados (Chandler, 1977: i, 484). Intensificou-se, assim, a descentralização da tomada de decisões nas organizações e as funções de gestão intermédia passaram a ser uma componente central das estruturas, num processo já observado nos anos 1960-1970, por exemplo, por Drucker a propósito da *General Motors* (Drucker, 1995[1969]: 41-46; Drucker, 1986: 198).

Mas a adaptabilidade das organizações implicou, ainda, a activação de outras estratégias com profundo impacto na qualidade do trabalho, como a subcontratação de serviços, o recurso a trabalho temporário ou parcial, ou o recurso a condições de trabalho mais restritivas como forma de manutenção dos empregos, num quadro de desestabilização da relação de emprego (Beck, 2001[1986]: 324; Supiot *et al.*, 2001: 32). A estas estratégias organizacionais acresceu o contexto de desregulamentação do mercado de trabalho, activado pelos governos nacionais também como factor competitivo e de atracção do investimento

directo estrangeiro, naquela que foi denominada como a “race to the bottom”, trazida pela globalização, em termos de protecção laboral (Brown, 2009: 29).

Se as empresas, para fazerem face à nova competição, tiveram de se tornar mais flexíveis, também os trabalhadores tiveram de se adaptar a este aumento da flexibilidade, não só na gestão dos tempos e espaços de trabalho, como no que respeita às relações contratuais e salariais, e ao próprio conteúdo do trabalho.

A emergência de novas formas de contratação, naquela que é designada como flexibilidade numérica (Atkinson, 1986: 10), reduziu a probabilidade de um trabalhador permanecer na mesma ocupação e/ou organização ao longo da sua vida profissional, aumentando a descontinuidade das carreiras e trazendo maior fluidez às trajectórias no mercado de trabalho (Valenduc *et al.*, 2006: 128). A alternância entre emprego e desemprego e entre actividade e inactividade, tornou-se mais frequente (Supiot *et al.*, 2001: 32), levando ao aumento da insegurança e da incerteza, tanto ao nível do trabalho e do emprego, como ao nível do rendimento (Murteira, 2003: 75). Esta fragmentação da carreira profissional leva também incerteza e insegurança à esfera do privado (Sennett, 2001[1999]), agravadas pela fraqueza, cada vez mais evidente, das salvaguardas institucionais capazes de minimizar estes efeitos (Valenduc *et al.*, 2006: 121). Acresce que a globalização e a integração dos mercados fazem com que países, empresas e trabalhadores, num dado contexto nacional, estejam mais expostos a choques económicos globais (Robertson *et al.*, 2009: 1) ou a movimentos especulativos do capital (Murteira, 2003: 78), portanto, a todo um conjunto de novos riscos (Beck, 2001[1986]). A crise financeira e económica de 2007/8, cujos efeitos mais directos sobre o trabalho e a realidade portuguesa serão examinados no capítulo seguinte, tem vindo a demonstrar de forma concreta como a interdependência dos mercados coloca os trabalhadores de várias partes do mundo numa situação de maior vulnerabilidade face a contextos de crise anteriores.

A emergência de novas formas de trabalhar, como o trabalho em equipa, por objectivos ou projectos, entendida como flexibilidade funcional (Atkinson, 1986: 11), trouxe o aumento da autonomia e da liberdade dos trabalhadores, mas também o aumento dos seus níveis de responsabilidade e responsabilização pelo trabalho desenvolvido, sem que a subordinação deixasse de existir (Sennett, 2001[1999]: 74; Flecker *et al.*, 2006: 61; Supiot *et al.*, 2001: 10-13). A preponderância do trabalho desenvolvido por projectos e por objectivos tem também o efeito de transformar as lógicas de compromisso do trabalhador, fazendo com que, muitas vezes, este se estabeleça em relação ao projecto e não em relação à empresa (Sennett, 2001[1999]: 170; Valenduc *et al.*, 2006: 126). Do mesmo modo, embora o trabalho

em equipa promova o desenvolvimento de relações sociais benéficas para o trabalho, as constantes mudanças de emprego trazem, cada vez mais, um grau de instabilidade às relações sociais, fazendo também com que as competências de relacionamento interpessoal se tornem “portáteis” de equipa para equipa, e de contexto para contexto (Sennett, 2001[1999]: 170).

A maior flexibilidade na gestão do tempo e do espaço de trabalho acarretou, em certa medida, maior liberdade para os trabalhadores, especificamente na conciliação entre as várias esferas da vida. O trabalho a partir de casa ou com horários flexíveis pode facilitar a gestão da vida pessoal nos seus diferentes domínios. No entanto, foi possível verificar que esta maior autonomia se fez acompanhar do desenvolvimento de mais mecanismos de controlo por parte dos empregadores, concretamente pelo uso de novas tecnologias de informação para monitorizar a realização do trabalho (Sennett, 2001[1999]: 90). No mesmo sentido, tem sido observado que, face à conjugação da vida privada com instituições ainda muito alicerçadas em horários fixos, como a escola ou outros serviços públicos, a flexibilidade horária que se traduz em incerteza horária, nem sempre se revela como a melhor opção para a conciliação entre trabalho e família (Eiken, 2008).

A destituição das barreiras entre a esfera do trabalho e do não trabalho (Beck, 2001[1986]: 301; Beck, 2000a: 77) e a invasão do trabalho na vida privada (Webster, 2004: 43), associadas à pressão que a integração do mercado traz ao nível dos requisitos de qualidade dos produtos e rapidez e inconstância da produção, tem vindo ainda a tornar o trabalho cada vez mais intenso (Gallie, 2002: 104-106; Stoleroff e Casaca, 1998: 165). Esta intensificação resulta também de um conjunto de tensões e preocupações acrescidas que estas formas de organização do trabalho proporcionam, nomeadamente, o trabalho por projectos, as recompensas em função dos resultados, e a responsabilização individual (Gallie, 2002: 104; Green, 2006: 66-86). As melhorias relativas que se verificaram ao nível do aumento dos salários e da autonomia foram, assim, em grande medida, conseguidas à custa da intensificação do trabalho e conseqüente aumento da fadiga e do stress (Askenazi e Caroli, 2001: 23-24; Green, 2006: 150), e da sua precarização, dada a fragilização das relações de emprego, a exclusão de certos segmentos de trabalhadores, ou o aumento do desemprego (Moniz, 1998: 58).

O período que se seguiu à crise do início dos anos 1970, marcado pela urgência da criação de emprego e pela deterioração das condições de trabalho de um grande número de trabalhadores, intensificou, como se disse, as preocupações com a qualidade do trabalho (Begega e Guillén Rodríguez, 2009: 71). Nos Estados Unidos e na Europa estas manifestações começaram a sentir-se de forma mais evidente com o aparecimento de

trabalhos instáveis e mal remunerados a partir da década de 1980 e sobretudo no sector dos serviços (Begega e Guillén Rodriguez, 2009: 72), e foi ao longo dos anos 1990 e início de 2000 que se fortaleceram os estudos sobre qualidade de vida no trabalho. Do ponto de vista organizacional, começaram a ser também desenvolvidas diferentes abordagens sobre de que forma poderiam as organizações responder aos desafios trazidos pela globalização, conciliando as necessidades individuais de bem-estar dos trabalhadores e da sociedade em geral, com a eficácia organizacional. O interesse pelas determinantes das organizações “saudáveis”, “de aprendizagem”, “sustentáveis”, “responsáveis” - questão que será retomada no capítulo 6 a propósito da apresentação do caso em estudo nesta investigação -, passou a ser muito evidente na comunidade académica e nas realidades organizacionais.

Pode dizer-se, portanto, que os contributos da emergência da sociedade do conhecimento para o estudo da qualidade de vida no trabalho se fizeram sentir mais como resposta às consequências prejudiciais que tem vindo a criar a uma grande parte da população, do que pelo fim da alienação dos trabalhadores por via da valorização de competências, melhoria relativa de salários ou das condições físicas de trabalho. Face a uma “secundarização” da qualidade de vida perante as necessidades de competitividade (Moniz, 1998: 65), muitos dos estudos derivam, assim, da necessidade de compreender os obstáculos que se colocam ao bem-estar das populações e, na generalidade dos casos, de apresentar soluções para a sua superação.

Do ponto de vista analítico, a sociedade do conhecimento reconfigurou também a concepção dos estudos sobre qualidade do trabalho, levantando novas questões por comparação com as que se colocavam ao trabalho industrial. Uma das críticas iniciais às pesquisas sobre qualidade de vida profissional era o seu enfoque exclusivo no trabalho manual pouco qualificado, influência do predomínio do trabalho industrial à data do surgimento destes estudos (Nadler e Lawler, 1983: 25). O aumento das qualificações formais e o desenvolvimento de ocupações dirigentes, técnicas e profissionais que a sociedade da informação permitiu, como resultado de uma transformação das estruturas produtivas no sentido do aumento do sector dos serviços e da reconfiguração das estruturas empresariais (Castells, 2007[1996]a: 268), veio também introduzir a preocupação com as condições de trabalho dos mais qualificados. Mas para além deste novo enfoque no trabalho qualificado, a figura do dirigente, gestor ou supervisor, ganhou proeminência enquanto actor que “torna o conhecimento produtivo” (Drucker, 1994: 14) e mobiliza as competências, o conhecimento e as capacidades dos recursos humanos (Drucker, 1986: 136-137). Nesse sentido, mais do que

permitir um centramento no pessoal qualificado, a emergência da sociedade da informação permitiu também questionar a qualidade do trabalho das ocupações de gestão.

Um outro contributo central está ainda associado à evidência de que o número de transições entre actividades profissionais, empregos, organizações, ou períodos de emprego e desemprego, tende a aumentar, o que veio relevar a necessidade de se considerar o tempo e o espaço no estudo da qualidade, abandonando uma visão mais estática das apreciações da vida profissional (Davoine, Erhel, Guernoat-Lariviere, 2008b: 17). O entendimento de que os mercados de trabalho são transicionais (Schmid, 2006) acrescentou uma dimensão temporal e espacial ao estudo da qualidade de vida e acentuou também a importância de se estudarem as transições, já que a percepção de qualidade pode variar ao longo da vida e da trajectória profissional (Begega e Guillén Rodriguez, 2009: 76).

2.2 Competências, expectativas e polarização do mercado de trabalho

No quadro de todas estas transformações, houve espaço, no plano das organizações, para a criação de novas empresas, mas também se assistiu ao fim das que não conseguiram responder às exigências deste novo modelo, o mesmo se tendo passado com os trabalhadores, que não se encontraram homoganeamente preparados para a mudança. Aqui, recursos individuais ou características pessoais, como as qualificações escolares, os saberes profissionais, a classe social, o sexo ou a idade podem explicar parte da variedade de efeitos da globalização (Castels, 2007[1996]a: 346; Michon, 1994: 150).

No caso específico das qualificações, a valorização de um conjunto particular de competências beneficiou quem as possuía, ou quem as conseguiu obter. No entanto, quem não conseguiu adquiri-las, essencialmente por via da escola (Drucker, 1994: 9), experimentou, pelo contrário, desvalorização profissional e exclusão do mercado de trabalho (Castels, 2007[1996]a: 346). Do mesmo modo, se, por um lado, a globalização proporcionou um leque mais diversificado de oportunidades, por outro, nem todos os indivíduos conseguiram adquirir os recursos necessários à sua mobilização (Bauman, 1998: 86). As teses da polarização do mercado de trabalho encontram, assim, forte expressão com o desenvolvimento da sociedade da informação. Na realidade, em vários países ocidentais, o número de ocupações a requerer níveis elevados de qualificação aumentou de forma mais expressiva do que o número de ocupações menos qualificadas, mas estas foram as que, imediatamente a seguir às mais qualificadas, cresceram mais, ou seja, apesar do grupo de ocupações “intermédias” ter sofrido um aumento nos requisitos qualificacionais, o crescimento das ocupações menos qualificadas foi superior (Green, 2006: 31-36). Podem, assim, assumir-se duas tendências paralelas que

demonstram que a procura de qualificações mais elevadas se fez acompanhar também do aumento do trabalho menos qualificado. Ao crescimento paralelo destes dois segmentos no mercado de trabalho estão associadas condições de trabalho distintas, que podem ser, então, associadas aos maus e bons trabalhos, como já aqui foi referido.

Não obstante, o aumento da população qualificada nas últimas décadas tem sido expressivo (OCDE, 2012: 26). Embora a medição da adequação de competências ao trabalho possa ser problemática, se se considerar a tendência semelhante de crescimento de ocupações mais e menos qualificadas, e o aumento de qualificações formais elevadas em desfavor das mais baixas, verifica-se uma tendência para a desadequação de competências ou, dito de outra forma, para uma falta de correspondência entre a oferta de competências, que aumentou significativamente, e a procura, que não conseguiu acompanhá-la (Beck, 2001[1986]: 321; Green, 2006: 40-41). Num contexto em que as competências são tão valorizadas, a sobre ou subqualificação revelam ter um impacto muito evidente na qualidade do trabalho. O aumento das qualificações formais, embora não tenha necessariamente correspondência ao nível do aumento das competências, formou expectativas sobre a qualidade do trabalho futura e sobre as recompensas do trabalho, não só salariais, como ao nível da motivação, do desenvolvimento pessoal ou da autonomia (Moniz e Kóvacs, 1997: 15). Perante uma desadequação entre oferta e procura de qualificações, o número de trabalhadores nos “bons” trabalhos tenderá a ser mais reduzido do que o de trabalhadores em trabalhos cujas características não são tão valorizadas. O aumento da distância entre os bem e os mal sucedidos (Murteira, 2003: 77), conjugado com o aumento de expectativas, tornou o fracasso “como acontecimento normal na vida da classe média”, e não apenas como uma “perspectiva normal que só os muito pobres ou muito desfavorecidos enfrentam” (Sennett, 2001[1999]: 183). No mesmo sentido, a introdução de tecnologias de informação e comunicação no trabalho não eliminou completamente a rotina das tarefas a desempenhar, levando a que, tanto nos profissionais mais qualificados, como nos que têm menos qualificações, a execução de funções rotineiras continue a constituir uma parte substantiva do trabalho (Autor, Levy e Murnane, 2003: 1322; Goos e Manning, 2003: 1; Reich, 1996[1991]: 250). Esta questão será retomada no capítulo 5, à luz da análise de indicadores recentes nesta matéria.

Este aumento das expectativas veio também confirmar que, para atrair trabalhadores qualificados e para mantê-los com motivação, as organizações teriam que desenvolver estratégias de promoção de bem-estar e programas de qualidade de vida no trabalho que ultrapassassem a mera concessão de um emprego e de um salário (Morhman e Lawler, 1984: 223).

Como foi possível verificar até aqui, apesar embora os contributos positivos que trouxe ao conteúdo e organização do trabalho, a sociedade da informação não permitiu, de forma generalizada, a melhoria da qualidade do trabalho por via do uso e optimização de competências. No mesmo sentido, as exigências de flexibilidade e a exposição ao mercado global, resultaram no enfraquecimento da protecção dos trabalhadores, intensificando a incerteza e o risco. Os impactos da globalização no mercado de trabalho são, assim “ambíguos” (Boyer, 2006: 15), com consequências diferenciadas, simultaneamente favoráveis e prejudiciais, para a qualidade de vida no trabalho (Green, 2009: 42-43), e com tendências de evolução variáveis em função do contexto económico, social ou cultural onde o trabalho se inscreve (Moniz e Kovács, 2001: 41).

2.3 Instituições nacionais em contexto de multinacionalidade

Apesar de se falar da sociedade de informação num sentido homogéneo, esta foi desenvolvida em contextos nacionais distintos, acabando por ter “um quadro de referências multiculturais” (Castells, 2007[1996]a: 199), e por ser heterogénea e variável consoante a história, cultura e instituições dos países em que se inscreve (Castells, 2007[1996]a: 199-200).

A disseminação de empresas multinacionais¹² foi uma das principais marcas do processo de globalização dos mercados e da economia. Com o âmbito de actuação empresarial a ultrapassar as fronteiras nacionais, as empresas e organizações produtivas passaram a ter de considerar os quadros legais, institucionais e culturais de um conjunto variado de países, e não apenas do seu país originário (Quintanilla, Susaeta e Sanchez-Mangas, 2008: 681). Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, se a globalização

¹² Segundo a tipologia de Bartlett e Ghoshal (2002[1989]: 65-81), empresas multinacionais, globais, internacionais e transnacionais diferenciam-se com base nas suas capacidades, papel das actividades internacionais e desenvolvimento e difusão do conhecimento. Assim, a estrutura das empresas multinacionais é, geralmente, descentralizada e as actividades de cada país são desenvolvidas de forma auto-suficiente. Há um aproveitamento das oportunidades ao nível local e o conhecimento é normalmente desenvolvido e mantido nas unidades nacionais. Nas empresas globais, as actividades estão mais centralizadas na empresa-mãe e as estratégias são implementadas de forma mais directiva nas subsidiárias. O conhecimento é desenvolvido e retido também na empresa-mãe. Nas empresas internacionais, há competências mais centralizadas do que outras e a estratégia é geralmente mais adaptada às realidades nacionais. O conhecimento é habitualmente desenvolvido no centro e transferido para as subsidiárias. A transnacionalidade, apresentada como solução para que as empresas possam enfrentar os desafios trazidos pela globalização, implica estruturas organizacionais mais dispersas mas interdependentes, onde as contribuições das subsidiárias variam e o conhecimento é desenvolvido em conjunto e partilhado. A forma como cada organização se enquadra em cada um destes tipos não é estanque, sendo que podem conjugar características de mais do que um tipo. Na literatura, a problemática da configuração das empresas que operam num mercado globalizado tem sido discutida em vários moldes, sendo frequente o uso dos termos multinacional, internacional, global ou transnacional. Ao longo deste texto optou-se pelo uso preferencial do termo multinacional, reconhecendo-se as características da tipologia destes autores, mas também a auto-denominação das próprias empresas, que, mesmo conjugando outras características se apresentam ao mercado como multinacionais.

permitiu a disseminação e transferibilidade de práticas, a diversidade jurídica, institucional e cultural dos países não deixou de criar resistências à homogeneização e standardização das condições de trabalho. Do mesmo modo, a complexificação da cadeia produtiva, concretizada pela necessidade de articular relações entre empresas-mãe, subsidiárias e fornecedoras, mas também por novos regimes de contratação de pessoas e serviços, veio reconfigurar as relações de trabalho e as estratégias organizacionais.

O entendimento das empresas multinacionais como um produto do capitalismo e como instrumento privilegiado para a sua consolidação, particularmente através do uso do trabalho de países em vias de desenvolvimento e conseqüente redução do emprego nos países industrializados, esteve, segundo alguns autores, na origem da atenção tardia que estas mereceram por parte das ciências sociais (Schienstock, 1992: 461).

O reconhecimento, evidente sobretudo a partir do final dos anos 1980, de que as empresas multinacionais são actores económicos centrais e importantes motores de inovação e produção (Hayden e Edwards, 2001: 117), levou no entanto à multiplicação extraordinária de estudos sobre estas empresas nas últimas décadas. A literatura demonstra, porém, que em diferentes campos disciplinares, como a gestão, a economia, ou a história, a presença destas organizações como objecto de estudo era já evidente nos anos 1960.

No ponto 1.3 do capítulo anterior foi destacado o papel das características de natureza institucional nos efeitos, variação e promoção da qualidade de vida profissional. Parece igualmente importante debater em que medida o peso das configurações institucionais foi sendo modificado pela difusão de empresas de base multinacional. Um resultado importante da proliferação de empresas multinacionais foi o desenvolvimento de uma força de trabalho composta por um número cada vez maior de pessoas que trabalham para a mesma empresa, mas em diferentes países, com diferentes nacionalidades e quadros legais e institucionais também distintos (Blake, 1972: 36). De facto, o capital e a actividade empresarial passaram a mover-se num plano global, mas o trabalho continua a inscrever-se num contexto local (Castells, 2007 [1996]a: 304; Beck, 2000a: 27) e o impacto do funcionamento institucional de cada país continua a fazer-se sentir nas condições de trabalho.

Tal como referido, os efeitos da globalização sobre as condições de trabalho não se distribuíram de forma homogénea entre países, e embora se reconheça que a actividade das empresas multinacionais pode ter trazido, nalguns casos, a homogeneização das condições de trabalho, é também certo que há trabalhadores do mesmo grupo empresarial que gozam de condições de trabalho significativamente diferentes, na base do país onde trabalham. As trocas comerciais entre países levaram a uma especialização geográfica com impactos

profundos na diferenciação das condições de trabalho à escala global, persistindo uma demarcação entre as dos países ocidentais, desenvolvidos, especializados na concepção de produtos e serviços, e as dos países sub-desenvolvidos, geralmente fornecedores do trabalho manual (Castells, 2007[1996]a: 304; Robertson *et al.*, 2009: 5). Esta diferenciação pode ter, assim, por base o papel que o país desempenha na cadeia produtiva do grupo multinacional, como os serviços que presta ou os produtos que oferece, mas também pode derivar de disparidades na estrutura e funcionamento institucional.

A participação dos trabalhadores na tomada de decisões das organizações, dimensão presente na generalidade dos estudos sobre qualidade do trabalho e que inclusivamente inspirou os primeiros programas organizacionais de qualidade de vida profissional, foi uma das áreas onde os efeitos da multinacionalidade se fizeram sentir de forma mais expressiva. A reconfiguração dos sistemas de relações industriais¹³ num contexto de trabalho globalizado e no quadro da expansão de empresas multinacionais é disso um exemplo.

Face à intensificação da concorrência a nível global e, no específico caso europeu de integração política e de mercado, começou a sobressair, no campo académico, mas também no quadro das instituições, a dúvida sobre a estrutura e o papel que assumiriam os sindicatos neste novo contexto global (Ferner e Hyman, 1992: xvi), dado que o movimento sindical se tinha essencialmente desenvolvido e consolidado no quadro de economias nacionais (Silva, 2000: 55).

A mudança de um sistema de relações de emprego com uma forte base na agricultura, para um sistema de produção dominado pelos serviços, trouxe alterações significativas às formas de organizar o trabalho, enfraquecendo os sectores tradicionais de actuação dos sindicatos (Ferner e Hyman, 1992: xvii). A forte dependência tecnológica da produção, a rápida obsolescência dos produtos e a mudança constante vieram também relevar aspectos da organização do trabalho que poderiam mais facilmente ser definidas a nível da empresa do que a um nível mais centralizado (Ferner e Hyman, 1992: xx). Neste sentido, à sociedade do conhecimento foi frequentemente atribuída a responsabilidade pelo ‘declínio’ do movimento sindical, muito assente na queda dos níveis de densidade sindical a que se assistiu de modo mais ou menos generalizado nas sociedades ocidentais na década de 1980.

De facto, com a expansão das empresas multinacionais, começaram a surgir alguns domínios de preocupação no seio sindical, como a indefinição dos centros de tomada de

¹³ O conceito de relações industriais engloba os procedimentos de regulamentação colectiva do trabalho que associam empregadores, trabalhadores e entidades públicas, e não se restringe apenas ao “trabalho industrial” (Stoleroff, 1988: 148).

decisão, que passaram a estar mais dispersos geograficamente (Blake, 1972: 36; Liebhaber, 1980: 32), a imposição de práticas estrangeiras aos sistemas de relações industriais nacionais (Liebhaber, 1980: 31), ou a desvalorização da greve como instrumento de reivindicação, não só porque a ameaça de deslocalização era, em si mesmo, um desmobilizador da greve, como porque se mostrava ineficaz na medida em que as empresas conseguiam, na maior parte dos casos, manter a produção e minimizar os seus custos (Blake, 1972: 37; Liebhaber, 1980: 42; Schienstock, 1992: 474).

A multinacionalidade das empresas obrigou, então, à reconfiguração do envolvimento dos trabalhadores nas organizações, passando a contemplar uma rede tendencialmente mais complexa de actores e centros de tomada de decisão. Embora a proliferação de empresas multinacionais não se tenha feito acompanhar por uma resposta sindical ao mesmo ritmo, alguns marcos significativos de acção colectiva a nível transnacional foram sendo alcançados, nomeadamente, a criação de confederações europeias e internacionais de sindicatos e de empregadores, ou a assinatura de acordos colectivos internacionais por parte de empresas multinacionais. Estratégias de adaptação dos sindicatos a novas lógicas empresariais passaram também pelo aumento da cooperação entre estruturas sindicais, nomeadamente, entre sindicatos dos países de origem e sindicatos de países subsidiários (Blake, 1972: 39-40), podendo dizer-se actualmente que, perante um conjunto alargado de transformações no trabalho e de ajustamentos das estruturas de representação dos trabalhadores, estas continuam a estar envolvidas nos processos de mudança com capacidade de acção (Silva, 2007: 460-461).

Alguns estudos continuam a associar a queda dos níveis de densidade sindical ao aumento do investimento externo e da internacionalização das trocas comerciais. No entanto, estas explicações parecem não encontrar muito suporte empírico quando comparadas com outros factores, nomeadamente de natureza institucional. O peso do funcionamento institucional de cada país parece ser mais determinante do que o efeito da internacionalização da actividade empresarial (Brady, 2007: 88-91; Ebbinghaus *et al.*, 2011: 110, 120; Scruggs e Lange, 2002: 150-151), o que pode explicar, em certa medida, que países como a Suécia, com uma economia muito aberta ao exterior e com uma grande internacionalização da actividade económica, continuem a ter elevadas taxas de densidade sindical.

O facto de o sistema produtivo assentar sobretudo no sector dos serviços e menos nos sectores tradicionalmente captados pelos sindicatos e de isso, em si, ser uma das causas do declínio que o movimento sindical tem tido nas últimas décadas, pode também ser discutido se se considerar o exemplo bem-sucedido dos sindicatos de colarinho branco que se

desenvolveram numa base sólida e influente em países como a Suécia (Kjellberg, 1992: 112; Visser, 1996: 179).

Paralelamente, é hoje generalizadamente reconhecido que a autonomia e o poder de decisão das empresas-mãe, das subsidiárias, das fornecedoras e dos sindicatos é variável e muitos são os factores implicados nessa variação. Num estudo sobre a transferibilidade de práticas de empresas multinacionais americanas para subsidiárias espanholas, Quintanilla e colegas destacam o papel da gestão das subsidiárias na implementação de políticas e práticas de recursos humanos. É sublinhado que os gestores das subsidiárias resistem frequentemente à implementação de determinadas práticas que possam pôr em causa as suas relações com partes interessadas ou que não se adequem ao seu contexto institucional (Quintanilla, Susaeta e Sanchez-Mangas, 2008: 681-682). Mesmo em contextos organizacionais muito centralizados na definição de normas e práticas de actuação, a relação que as subsidiárias estabelecem com o meio envolvente mais próximo e com outras organizações e instituições de que dele façam parte não deixa de constituir uma “zona de incerteza organizacional”, geralmente controlada pelos gestores locais e que, por isso, lhes confere algum poder no seio do grupo multinacional (Crozier e Friedberg, 1977: 73).

Esta relação entre países, organizações e indivíduos que, como referido no capítulo anterior, tem sido essencial nos estudos sobre qualidade de vida, foi, em larga medida, reconfigurada com a expansão de empresas multinacionais, assumindo, assim, uma importância reforçada no contexto da sociedade do conhecimento.

A expansão de empresas multinacionais implicou a transferibilidade de práticas organizacionais, entre as quais se incluem as de gestão de recursos humanos, com efeitos directos nas condições de trabalho. No entanto, tal como se viu com os sindicatos, independentemente de uma maior integração dos mercados, os estudos sobre qualidade de vida no trabalho têm demonstrado que o contexto institucional do local de trabalho continua a ter um papel fundamental na determinação de qualidade (Gallie, 2007a, 2007b, 2007c). Para além deste aspecto, o grau de transmissão ou incorporação de práticas varia de acordo com as dinâmicas de poder e posicionamento estratégico dos países de origem, subsidiários e fornecedores. A facilidade com que uma prática pode ser transferida e incorporada varia, muitas vezes, com o grau de dependência do país receptor em relação a estruturas que se situam fora do contexto empresarial, como o quadro legal, as relações de emprego, o funcionamento das instituições, e normas comportamentais e atitudinais dominantes (Hayden e Edwards, 2001: 122).

As consequências da expansão de empresas multinacionais para a qualidade de vida no trabalho ultrapassam, contudo, a necessidade de articulação de instituições de vários países, como os sindicatos. Também a cultura e a identidade de organizações e trabalhadores revelaram ser esferas que, ao sofrer um dado grau de reconfiguração com a multinacionalidade, tiveram impacto na qualidade do trabalho e na forma como as empresas a promovem.

2.4 Cultura e identidade num mundo globalizado

A variação na qualidade de vida profissional com base em diferenças culturais não dispõe, ainda, de grandes evidências empíricas, existindo, no entanto, alguns estudos que se aproximam desta problemática (Gallie, 2003; Wyatt, 1988). Parte substantiva das pesquisas que se concentraram neste aspecto específico nem sempre estabelecem as fronteiras entre determinantes culturais e institucionais, incidindo, na maior parte dos casos, em aspectos que parecem mais claramente remeter para o funcionamento das instituições do que para outros atributos culturais. As instituições são organizações com autoridade para desempenhar determinadas tarefas na sociedade, e as culturas manifestam-se pela sua inserção em organizações e instituições (Castells, 2007[1996]a: 199-200). Embora a distinção entre cultura e instituições possa não ser clara, parece ser importante, por enquanto, considerá-las de forma independente no estudo da qualidade do trabalho, contemplando também características culturais não necessariamente inscritos no funcionamento institucional.

A análise das dimensões culturais em organizações multinacionais e a aceitação de que há modos de actuação, num mesmo contexto organizacional, que variam com a cultura, nomeadamente nacional, pode dar lugar à rápida construção de estereótipos. As abordagens que integram dimensões culturais no estudo das organizações não devem, portanto, ser confundidas com perspectivas deterministas pouco fundamentadas. Muitas destas abordagens apresentam ainda a limitação de considerarem a nacionalidade como unidade de medida, quando se sabe que os países não são culturalmente homogêneos e pessoas com a mesma nacionalidade podem estar inseridas em quadros culturais distintos, por exemplo, falando línguas diferentes. No entanto, como a maior parte dos dados existentes nos diferentes domínios temáticos é recolhido por país, tomar a nacionalidade como ponto de partida torna-se, em muitos casos, adequado do ponto de vista prático (Graham, 2001: 504). Colocando as determinantes históricas e institucionais de parte, parece ser importante examinar como é que as empresas multinacionais agregam as culturas nacionais dos países onde operam e dos seus trabalhadores, impõem as práticas culturais dos países de onde são originárias, e sobretudo,

qual o ponto de ligação ou integração das culturas de empresa com as culturas nacionais e como é que isto se pode manifestar na qualidade de vida no trabalho.

Ultrapassando o latente “preconceito académico” de que a proliferação de empresas multinacionais, associada ao processo de globalização, acabaria com a noção de cultura (Graham, 2001: 504), começaram a disseminar-se os estudos a colocar em perspectiva a importância das culturas nacionais para a eficácia das empresas multinacionais, principalmente na década de 1960.

Quando uma empresa inicia o processo de internacionalização, vários são os obstáculos com os quais se pode deparar. Ao contrário dos aspectos de natureza legal, fiscal e política, ou de questões relacionadas com o funcionamento das instituições, que são facilmente identificáveis, as diferenças culturais, por outro lado, não se apresentam como óbvias, ou facilmente quantificáveis, e são por esse motivo, mais difíceis de detectar e ultrapassar (Graham, 2001: 503).

Embora a definição de cultura não seja consensual no quadro das ciências sociais, o seu entendimento aponta, de um modo geral, para um conjunto de valores, expectativas e comportamentos, aprendidos e partilhados por um grupo, e transmitidos de geração em geração (Graham, 2001: 504). No quadro das organizações, cultura remete, noutros sentidos, para um conjunto de significados, assumpções e práticas partilhados (Lopes e Reto, 1990: 39; Robbins, 1989: 357; Schein, 1985: 6; Smircich, 1983: 339), para um sistema organizado de práticas e representações sociais (Pimentel, 1988: 134), ou de normas, valores e ideologias (Sainsaulieu, 1977: 346).

Sendo um elemento central para a análise das relações de trabalho em contexto organizacional (Pimentel, 1988: 134), a sua análise em empresas multinacionais implica considerar também a articulação entre a cultura da organização ou empresa e as culturas nacionais ou regionais. Crozier foi um dos pioneiros na problematização da influência das culturas nacionais nas culturas de empresa, sobretudo no seu trabalho sobre a realidade francesa (Crozier, 1963). Outros autores de referência, como d'Iribarne (1989, 1998), Hall (1959) ou Hofstede (1991), focaram especificamente a questão do ajustamento das empresas de carácter multinacional às especificidades culturais dos países onde operam.

Segundo Hall, a cultura comunica abaixo do nível de consciência, em “linguagens silenciosas”, como o tempo, o espaço, as coisas, a amizade e os acordos (Hall, 1959). Um dos contributos centrais da sua obra foi a distinção entre culturas empresariais de baixo contexto (low-context), presente em países como os Estados Unidos ou a Alemanha, nos quais a informação tem valor por si só, de culturas empresariais de elevado contexto (high-context),

como o Japão ou o México, países nos quais o valor reside mais na pessoa que transmite a informação (Hall, 1989[1976]; Hall e Hall, 1990: 6).

Inspirada inicialmente pela obra de Hall, e apesar das inúmeras críticas de que foi alvo, o trabalho de Geert Hofstede permanece, igualmente, como referência nos estudos sobre o impacto das dimensões culturais nas empresas multinacionais. Quando, no final dos anos 1960, enquanto director do departamento de investigação de recursos humanos da IBM Europa, Hofstede começou a desenvolver o seu interesse sobre a relação entre cultura e gestão de recursos humanos, teve a oportunidade de desenvolver aquele que viria a ser um dos estudos mais extensivos sobre as dimensões culturais nas empresas multinacionais. Com acesso privilegiado a informação sobre mais de 100000 trabalhadores da IBM, em 50 países, e controladas outras variáveis, o autor concluiu que, numa mesma empresa, as respostas a problemas comuns podem ser dadas de forma distinta com base na nacionalidade e de acordo com quatro grandes dimensões culturais: a distância hierárquica, o individualismo, a masculinidade/feminilidade e o controlo da incerteza (Hofstede, 1991).

A importância da linguagem na eficácia das empresas multinacionais tem sido também muito evidenciada na literatura das ciências sociais, sendo esta uma dimensão presente em grande parte dos estudos existentes. O impacto da língua é particularmente visível nas formas de tratamento em contexto de interacção, naquilo que seria a dimensão de distância hierárquica na perspectiva de Hofstede. “*Nin*” em mandarim, “*usted*” em espanhol, “*vous*” em francês, ou “*vós/você*” em português, não encontram equivalente em inglês, onde o “*you*” se utiliza indiferenciadamente. Em sueco, por exemplo, não existe tradução directa para a palavra “supervisor” (Hayden e Edwards, 2001: 126). Não existindo formas de tratamento na linguagem que indiquem uma distância hierárquica, é de esperar que esta se manifeste menos na interacção quotidiana (Graham, 2001: 510).

Diferentes estudos têm, assim, associado às nacionalidades de origem das empresas uma determinada forma de actuação e funcionamento. Empresas norte-americanas são frequentemente associadas a um modo de gestão centralizado, estandardizado e formalizado, assente num grande controlo de gestão por parte da sede em relação às subsidiárias e em fortes lógicas de competição (Quintanilla, Susaeta, Sanchez-Mangas, 2008: 682). Empresas japonesas são geralmente associadas à obtenção de eficácia através da redução de custos transaccionais e menos pela competição, a relações de trabalho duradouras ou a orientações colectivistas (António, 1988: 50-65; Graham, 2001: 511; Urakami, 2003: 2-4; Pina e Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, 2007: 325-327). Empresas suecas são frequentemente referidas como

tendo um estilo de gestão que encoraja o trabalho de equipa, promove a comunicação aberta e o uso de consenso para a tomada de decisões (Hayden e Edwards, 2001: 128).

A inclusão de características associadas a uma cultura nacional no quadro de disseminação de práticas e produtos tem sido também utilizada como estratégia de marketing por muitas empresas. Este marketing do modelo nacional é frequentemente utilizado como instrumento não só para a disseminação de produtos ou serviços, como para a transferência de práticas internas das organizações, nomeadamente, de recursos humanos. A cultura da empresa tende, assim, em muitos casos, a abranger a cultura nacional de origem da empresa. No entanto, dentro de uma organização, e sobretudo nas organizações de maior dimensão, tende a haver mais do que uma cultura de empresa, sendo defendida a existência de uma cultura dominante e várias sub-culturas que se desenvolvem com base nas funções desempenhadas, ou no departamento de trabalho (Robbins, 1989: 357; Smircich, 1983: 346). No caso das empresas multinacionais, a distribuição da actividade por vários países acrescenta as culturas nacionais como fonte possível de sub-cultura empresarial.

Olhando para a identidade como “o processo pelo qual um actor social se reconhece a si próprio e constrói significado, sobretudo, através de um dado atributo cultural ou conjunto de atributos culturais determinados, a ponto de excluir uma referência mais ampla a outras estruturas sociais” (Castells, 2007[1996]a: 25), e como o grau de identificação de um trabalhador com a organização, medido pela forma como aquele se define em termos das características da organização (Cox e Tung, 1997: 10), as empresas multinacionais com uma cultura de empresa que integra fortemente a cultura nacional de origem, vieram reconfigurar os processos de construção identitária dos trabalhadores que, por nacionalidade, não partilham dessa cultura. É possível que o reconhecimento de si e construção de significado seja mais forte quanto mais próximo o trabalhador se sinta da cultura nacional dominante. O estudo de Poster (2007) sobre os trabalhadores indianos em serviços de call-centre de empresas multinacionais americanas dá um claro exemplo de como a intensificação das actividades empresariais internacionais aliada às tecnologias de comunicação contribui para a redefinição das identidades. Nestes contextos de trabalho localizados na Índia, onde são prestados serviços de apoio ao cliente para empresas e clientes americanos evidenciam-se estratégias de “gestão da identidade nacional”, em que os trabalhadores são convocados a moldar a sua identidade nacional, e nalguns casos a mentir sobre ela, concretamente pela adopção de nomes americanos, disfarce da pronúncia indiana ou aprendizagem de maneirismos (ainda que o contacto com o cliente seja telefónico), no sentido da aproximação à cultura americana (Poster, 2007: 273). Segundo a autora, as empresas multinacionais, ao incorporarem

componentes culturais de um país num outro contexto nacional, trouxeram um conjunto de efeitos diversificados ao nível da construção identitária, situando-se estes entre a homogeneização das identidades a nível global, sobretudo no sentido da sua ‘americanização’, por um lado, e a fragmentação e renegociação de identidades, quando se encontram resistências, por outro (Poster, 2007: 273, 277).

O potencial da nacionalidade enquanto instrumento de progressão na carreira também aumentou, tendo sido reportadas algumas estratégias empresariais, no seio dos grupos multinacionais, no sentido da atribuição de cargos de responsabilidade e confiança apenas a trabalhadores nacionais, ou do uso do idioma do país de origem da empresa como língua de trabalho (Tung, 1993: 469; Cascio, 1986: 587-588). Como se verá no capítulo 6, a empresa em estudo nesta investigação foi, numa determinada fase do seu desenvolvimento, um exemplo deste tipo de estratégia de progressão. No mesmo sentido, períodos de trabalho no estrangeiro passaram, mais frequentemente, a ser utilizados como estratégia essencial para progressão na carreira dentro da empresa, ou para valorização individual no mercado de trabalho mais alargado, sobretudo para os trabalhadores mais qualificados, no quadro de um processo de internacionalização dos quadros superiores (Wagner, 2007: 49-51).

As empresas multinacionais vieram, então, acrescentar complexidade ao próprio processo de criação e estabilização de uma cultura de empresa e, necessariamente, criar maior inconstância aos processos de construção identitária. A este processo acrescem também as transformações na estruturação das identidades, trazidas pela descontinuidade das carreiras. Com trajectórias no mercado de trabalho mais variáveis, com maior probabilidade de mudança nas ocupações e funções desempenhadas ao longo da vida, e com maior reconversão e reorientação de competências durante o percurso profissional, a definição da identidade profissional, entendida na forma como os grupos no trabalho se identificam e distinguem em relação a outros (Sainsaulieu, 1977: 303), torna-se necessariamente mais complexa. A heterogeneidade de socializações a que os indivíduos estão sujeitos ao longo da vida tem inerente um número maior de elementos de socialização trazidos por cada experiência de trabalho. A ideia de uma identidade profissional estática e consistente é mais facilmente substituída pela constituição de identidades plurais e variáveis de contexto para contexto (Lahire 2001[1998]).

Se a flexibilidade e a inconstância das carreiras trouxeram reconfigurações identitárias porque os trabalhadores, ao longo da vida, passaram a ter maior probabilidade de mudar de ocupação ou organização, o trabalho em empresas multinacionais veio, também, acrescentar

um certo nível de descontinuidade ao aumentar a mobilidade profissional entre países diferentes, ainda que no contexto da mesma empresa.

A disseminação de empresas multinacionais implicou o aumento da heterogeneidade cultural dentro das organizações, tanto ao nível dos clientes ou destinatários e fornecedores, como ao nível dos recursos humanos, que passaram a ser mais frequentemente compostos por pessoas com características diversas em termos de nacionalidade, etnia, ou religião, por exemplo, levando à criação de novas competências organizacionais essenciais para a sua eficácia, como a gestão da diversidade (Cox e Tung, 1997: 15; Pina e Cunha, Rego e Cabral-Cardoso: 2007: 413-415). Do mesmo modo, do ponto de vista dos trabalhadores, uma atitude de abertura ao multiculturalismo, ou a capacidade para trabalhar com pessoas de contextos culturais distintos, passaram a ser também entendidas como competências individuais essenciais, não só para os trabalhadores com cargos de responsabilidade fora do seu país de origem, como para um número cada vez mais indiferenciado de trabalhadores no seu próprio país, dado que as tarefas diárias passaram a incluir com maior frequência o contacto com pessoas de contextos culturais diversificados (Cox e Tung, 1997: 10). Também as competências linguísticas passaram a ser uma componente fundamental no desenvolvimento das carreiras, cada vez mais internacionais (Wagner, 2007: 43-44).

A transformação das culturas de empresa, e em específico a incorporação de culturas nacionais acaba, assim, por poder afectar os níveis de compromisso e de integração dos trabalhadores na organização, o que pode ter uma relação directa com algumas componentes de qualidade do trabalho, como a possibilidade de progredir na carreira e a adequação de competências, mas também com dimensões que remetem para uma avaliação mais subjectiva das condições de trabalho, como a motivação e a satisfação.

À noção de espaço que respeita ao local onde o trabalho é realizado (trabalho a partir de casa, por exemplo), a multinacionalidade acrescentou ainda a necessidade de incorporação da noção de espaço geográfico, ou mais especificamente, de país. Sobretudo em contextos de trabalho multinacionais, a implementação de medidas de promoção de qualidade de vida teve de passar a incluir aspectos de natureza cultural (Wyatt, 1988: 131). Nesta relação entre multinacionalidade, instituições, cultura e identidade, é contudo importante referir que a linha que define as determinações culturais das características institucionais ou do mercado económico é, como já foi dito, muito ténue. É, portanto, comum que as dimensões como a distância hierárquica ou o individualismo, tomados no entendimento dos autores referidos, sejam acrescentadas características do funcionamento institucional dos países que, no seu conjunto, são entendidas como cultura. Por exemplo, alguns estudos demonstraram que, nas

décadas de 1970 e 1980 as multinacionais americanas se serviam do pagamento de salários elevados para evitar a presença de sindicatos nas suas subsidiárias em países com forte densidade sindical (Quintanilla, Susaeta e Sanchez-Manga, 2008: 690). Estas práticas cabem, nas organizações e na academia, no conceito de *'Americanness'*, juntamente com a baixa distância hierárquica e o elevado individualismo referidos inicialmente, embora reportem mais directamente ao funcionamento institucional do país do que a uma eventual atribuição cultural. O mesmo tipo de indiferenciação será demonstrado com a empresa em estudo nesta pesquisa, a propósito da noção de *'Swedishness'*, presente nos discursos de alguns entrevistados para fazer referência a uma variedade de práticas, normas e representações da empresa. O facto de as características culturais serem habitualmente tratadas de forma indiferenciada das lógicas de funcionamento institucional, dificulta a análise do seu peso real na determinação da qualidade do trabalho em contextos multinacionais. Pode estimar-se, por um lado, que a determinação será maior quanto maior for a incorporação de características associadas a uma dada nacionalidade na cultura da empresa e, por outro, que os efeitos serão essencialmente expressos de forma indirecta através dos níveis de compromisso e identificação com a organização.

Como se verá no capítulo seguinte e ao longo de toda a análise, a emergência daquela que é considerada a primeira grande crise do mundo globalizado veio intensificar algumas das tendências já verificadas quanto ao sentido que a qualidade do trabalho tem vindo a assumir na sociedade do conhecimento, especialmente no que respeita aos efeitos mais prejudiciais que trouxe ao desenvolvimento da vida profissional. No entanto, a singularidade deste momento socioeconómico abre também espaço para a reconfiguração ou surgimento de novas interrogações, com consequências directas na forma como se estrutura a investigação neste domínio.

Capítulo 3

QUALIDADE, CICLOS POLÍTICOS E ECONÓMICOS

O interesse pela qualidade de vida profissional sofreu oscilações ao longo da história recente, que em muito se relacionam com transformações políticas, económicas e sociais. O período de afluência do pós-guerra permitiu avanços qualitativos no que diz respeito à protecção dos trabalhadores e dos seus empregos e apoio em períodos de desemprego ou inactividade. Na década de 1970 e no contexto de reestruturação do modo de produção, surgem as primeiras grandes preocupações com a qualidade de vida profissional, como expressão de medidas de combate à crise que agravaram as más condições de trabalho. A partir dos anos de 1990, em período de nova prosperidade económica, medidas de promoção efectiva do bem-estar puderam ser pensadas e implementadas, nomeadamente no contexto da UE, onde a qualidade se instalou fortemente na agenda de política social, como resposta ao modelo de intervenção política vigente na década anterior, dirigido para a criação de emprego e negligente face à necessidade de melhoria das condições de trabalho. A partir de 2005, mas sobretudo com a emergência de uma nova crise em 2007/8, parecem ter sido criadas condições para que qualidade e quantidade voltem a apresentar-se como dimensões dissonantes de uma mesma realidade de emprego.

Este capítulo apresenta as abordagens à qualidade do trabalho que têm sido seguidas pela UE nos últimos anos e o impacto que a actual crise económica tem tido na redefinição de estratégias e discursos para a promoção de melhores condições de trabalho. Através da análise de um conjunto de instrumentos de estratégia europeia, no ponto 3.1 são discutidos os principais marcos na agenda da qualidade do trabalho e o sentido da sua evolução recente. No ponto 3.2 demonstra-se como a actual crise tem afectado o domínio do trabalho e do emprego e contribuído para a reconfiguração da abordagem europeia ao tema da qualidade, dando-se também especial relevo à situação portuguesa.

3.1 A agenda política europeia de qualidade do trabalho

Os primeiros passos para a inclusão da qualidade do trabalho na agenda política europeia foram dados ainda nos anos de 1990 com a expressão de preocupações com o desenho do posto de trabalho e com a formulação de um conjunto de recomendações e directivas na área da saúde, higiene e segurança no trabalho (Begega e Rodriguez, 2009: 72; Peña-Casas, 2009: 8). A implementação da Carta Comunitária dos Direitos Sociais dos Trabalhadores e a publicação do Livro Branco para o Crescimento, Competitividade e Emprego, em 1993, criaram as condições para que se iniciasse um processo de desenvolvimento de políticas de

emprego integradas e convergentes entre os diferentes países-membros, que haveria de tomar forma mais tarde, concretamente, pela institucionalização da Estratégia Europeia para o Emprego, e consequentemente pela definição e implementação das Orientações para o Emprego e dos Planos Nacionais de Emprego (Goetschy, 2001: 402).

Não obstante, a generalidade dos autores converge ao defender que foi sobretudo a partir de 2000, no contexto de desenvolvimento e implementação da Estratégia de Lisboa que as preocupações de melhoria da qualidade do trabalho entraram vigorosamente na agenda europeia (Davoine e Erhel, 2007: 48; Davoine, Erhel e Guergoat-Lariviere, 2008a: 164; Begega e Rodriguez, 2009: 79; Dahl, Nesheim e Olsen, 2009: 6; Peña-Casas, 2009: 8). O objectivo de que a UE se tornasse em 2010 “no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo baseado no conhecimento e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social” (UE, 2000a), desenvolvido num contexto de cooperação crescente entre os estados-membros em matéria de política social e emprego, designadamente, através do Método Aberto de Coordenação (OMC), permitiu que se dessem avanços qualitativos e convergentes em matéria de qualidade de vida, numa lógica de troca de boas práticas e comparação de desempenhos entre países (Davoine, Erhel e Guergoat-Lariviere, 2008a: 164).

No Conselho Europeu de Nice, em Dezembro de 2000 (UE, 2000b), foi formalmente adoptada a Carta dos Direitos Fundamentais da UE (2000c) e em Março de 2001, no Conselho Europeu de Estocolmo, a preocupação com a melhoria da qualidade no trabalho foi expressa, pela primeira vez, através de medidas concretas para a promoção de “um bom ambiente de trabalho para todos incluindo igualdade de oportunidades para os deficientes, a igualdade entre os sexos, uma organização do trabalho correcta e flexível que permita uma melhor articulação entre a vida profissional e a vida privada, a aprendizagem ao longo da vida, a saúde e a segurança no trabalho, a participação dos trabalhadores e a diversidade da vida profissional”¹⁴ (UE, 2001a). Foi também determinada a necessidade de se incluírem estas preocupações nas Orientações para o Emprego para o ano de 2002 e nos Planos Nacionais de Emprego, e de se conceberem indicadores para monitorizar o desenvolvimento da qualidade do trabalho a nível europeu. No Conselho Europeu de Dezembro de 2001 (UE, 2001b), em Laeken, foi adoptado o conjunto de indicadores de qualidade no trabalho, já referidos no primeiro capítulo, e que se mantêm até hoje como quadro de referência da UE para a

¹⁴ Tradução de acordo com a versão oficial portuguesa disponível em http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/pt/ec/00100-r1.%20ann-r1.p1.html, consultado em 10-07-2012.

operacionalização da qualidade de vida profissional. A primeira comunicação da CE sobre qualidade do trabalho (CE, 2001) foi, também, publicada em 2001, marcando aquela que viria a ser reconhecida, mais tarde, como a “idade de ouro” da qualidade do trabalho na agenda europeia, muito estimulada pela actuação das presidências da UE destes anos, num contexto político europeu dominado por governos socialistas e sociais-democratas e num quadro económico de crescimento (Peña-Casas, 2009: 8).

Como se pôde ver no capítulo 1, o trabalho desenvolvido pela Eurofound no estudo e promoção da qualidade do trabalho, e pela OIT no desenvolvimento da agenda do “trabalho decente”, contribuíram também para a afirmação da qualidade do trabalho na Europa. O quadro de operacionalização da Eurofound foi publicado em 2002 (Eurofound, 2002). As preocupações da OIT com a promoção do trabalho decente, por sua vez, começam a ser evidentes a partir de 1999 (OIT, 1999), mas foi sobretudo a partir de 2002 que se começaram a publicar trabalhos importantes no sentido da sua operacionalização, como por exemplo o de Anker e colegas (Anker *et al.*, 2003).

A revitalização do tema da qualidade do trabalho, no início dos anos 2000, acabou por ter um grande impacto na produção científica nas ciências sociais. De um ponto de vista pragmático, a entrada da qualidade na agenda política europeia resultou no financiamento de muitos projectos de investigação e de avaliação de políticas neste domínio. Ao mesmo tempo, por ser uma questão central na actualidade, gerou, naturalmente, interesse por parte da comunidade académica.

Não se pode dizer, no entanto, que a qualidade do trabalho se tenha, de facto, consolidado como orientação estratégica europeia ao longo dessa década. O alargamento da UE a 25 e a 27 países, a revisão da Estratégia de Lisboa, a entrada de uma nova presidência na CE, e a queda dos governos socialistas e sociais-democratas, acabariam por secundarizar progressivamente as preocupações qualitativas face às quantitativas (Davoine, Erhel e Guergoat-Lariviere, 2008a: 165; Peña-Casas, 2009: 9) e por delimitar dois períodos distintos em matéria de qualidade do trabalho: um primeiro momento até 2005, quando se verificaram avanços significativos no sentido da melhoria das condições de vida e de trabalho, e um outro, a partir de meados da década de 2000, quando as preocupações com a qualidade de vida começam, progressivamente, a desaparecer da agenda europeia. A crise financeira de 2007, a crise económica mundial e a recessão viriam a enfatizar a necessidade de criação de emprego, em desfavor da qualidade do emprego criado.

3.1.1 Sinais de declínio

A avaliação intercalar da Estratégia de Lisboa, desenvolvida por um grupo de peritos naqueles que viriam a ficar conhecidos como os Relatórios Kok, evidenciou o incumprimento de parte dos objectivos estabelecidos, apesar dos progressos alcançados. No primeiro relatório, *Jobs, jobs, jobs, creating more employment in Europe* (Kok, 2003), as referências à qualidade do emprego e à melhoria das condições de trabalho são, na maior parte das vezes, mediadas pela necessidade de aumento da produtividade. No segundo relatório, *Facing the challenge* (Kok, 2004), a necessidade de crescimento económico ganha, claramente, protagonismo face às questões de política social (Barbier, 2011: 15) e as referências à qualidade são manifestamente mais esporádicas. Esta avaliação, que influenciou a revisão da Estratégia para o período entre 2005-2010 (CE, 2005b), acabou por marcar um ponto de viragem na abordagem da UE às questões da qualidade do trabalho, onde a avaliação das dimensões de natureza quantitativa, como a criação de empregos e a produtividade no seu sentido estrito, se sobrepôs à discussão de resultados de carácter qualitativo (Peña-Casas, 2009: 9).

Também ao nível da Agenda Europeia de Política Social se deram alterações significativas entre o primeiro período, de 2000 a 2005, e o segundo, de 2006 a 2010. No planeamento do primeiro, a referência à qualidade está presente em todos os domínios de acção na área da política social, ficando claro o objectivo articulado de obtenção de “pleno emprego, qualidade do trabalho, qualidade das relações industriais e qualidade da política social” (CE, 2000), num reforço da finalidade da Estratégia de Lisboa de “mais e melhor emprego”. Embora a referência à qualidade do trabalho esteja ainda presente na Agenda do período que se seguiu, foi possível denotar, igualmente, uma mudança no sentido do maior enfoque na quantidade de empregos criados. A qualidade passa a estar mais claramente associada à “produtividade” e à “antecipação e gestão dos processos de mudança” (CE, 2005a). Pode, assim, dizer-se que se passou de uma abordagem em que o essencial era “*not only to have more jobs but also to develop quality jobs*” (CE, 2000: 15), para uma em que se tornou necessário “*address both the quantity and quality of jobs and the productivity of work*” (CE, 2005a: 6).

A mesma tendência é também encontrada nas Orientações para o Emprego. As grandes linhas orientadoras deste instrumento permaneceram inalteradas entre 1998 e 2002. A empregabilidade, o empreendedorismo, a adaptabilidade do negócio e a igualdade de oportunidades detiveram-se como pilares definidores das orientações durante este período (UE, 1998b, 1999, 2000d, 2001c, 2002). Em 2003, após uma primeira avaliação da Estratégia Europeia de Emprego, foram definidas orientações para um período de três anos (2003-2005)

e reforçada a ideia de que a implementação das Orientações para o Emprego, nos estados-membros, deveria ser feita de forma consistente com as Orientações Gerais de Política Económica, tal como preconizado na Revisão da Estratégia de Lisboa e tendo sempre como referência os três princípios básicos de pleno emprego, qualidade e produtividade do trabalho, e coesão social e inclusão. Nas Orientações para o Emprego para o período de 2003-2005, os quatro pilares iniciais dão, assim, lugar a 10, passando a contemplar-se aspectos como a necessidade de aprendizagem ao longo da vida, o envelhecimento activo ou as disparidades regionais.¹⁵ A partir de 2005, as Orientações para o Emprego e as Orientações Gerais de Política Económica foram, de facto, integradas num único documento (UE, 2005). As preocupações com a qualidade continuaram presentes, embora esta tenha passado a estar, novamente, mais associada à produtividade.

A afirmação da flexisegurança como objectivo para a obtenção de “mais e melhores empregos”, que culminou com a publicação dos Princípios Comuns em 2007 (CE, 2007) é também apresentada por alguns autores como um sinal de mudança na perspectiva europeia sobre o bem-estar das populações, tendo também ela passado por diferentes fases de desenvolvimento no passado recente. Tangian (2010: 2) identifica uma primeira fase, entre 1995 e 2001, quando o conceito começou a ser debatido na UE e em que era visto como um meio para garantir segurança e protecção social aos trabalhadores em situação de emprego ‘atípico’ (tempo parcial, relação temporária de emprego, por exemplo); um segundo período, entre 2001 e 2006, onde se começa a discutir uma relação de compromisso entre a flexibilidade do mercado de trabalho e a segurança entre transições; e uma nova fase, a partir de 2006, quando a flexisegurança é vista como uma forma de garantir mais empregos e competitividade. A emergência da crise actual e a evidência de que os trabalhadores com flexibilidade contratual estão a ser dos mais negativamente afectados, veio sublinhar resistências quanto à aplicação desta abordagem para garantia de melhores condições de vida e de trabalho, podendo falar-se de uma “dupla crise”: a do conceito, que nunca se chegou a consolidar na estratégia europeia, e a do contexto económico e financeiro (Tros, 2012: 1, 12-14).

Neste contexto de transformação da abordagem política europeia à qualidade em matéria de política social e de emprego, houve, no entanto, entre 2006 e 2010, dois eventos

¹⁵ Neste documento as novas orientações são: 1) medidas de combate ao desemprego e à inactividade, 2) criação de emprego e empreendedorismo, 3) promoção da adaptabilidade e da mobilidade no mercado de trabalho, 4) desenvolvimento do capital humano e da aprendizagem ao longo da vida, 5) aumentar a oferta e promover o envelhecimento activo, 6) igualdade de género, 7) promover a integração e combater a discriminação de pessoas em desvantagem no mercado de trabalho, 8) aumentar a atratividade dos empregos, 9) transformar o trabalho não declarado em trabalho regular, 10) endereçar as disparidades regionais (UE, 2003).

que marcaram, ainda que de forma indefinida segundo Peña-Casas (2009: 9-10), a permanência da preocupação com o objectivo de “melhor emprego”. O primeiro deles foi uma publicação da CE, onde foram definidos os contributos da UE para a promoção da agenda do trabalho decente da OIT (CE, 2006). Os objectivos desta comunicação foram pouco claros e uma eventual articulação entre a abordagem da qualidade do trabalho da CE e a do trabalho decente da OIT ficaram por fazer. A CE estabeleceu apenas o compromisso de promover a agenda do trabalho decente, sem fazer referência ao seu próprio trabalho, entretanto desenvolvido, no que respeita a qualidade do emprego. A publicação deste documento gerou algumas dúvidas sobre uma eventual mudança de abordagem da CE a favor do quadro de operacionalização do trabalho decente da OIT, naturalmente mais abrangente do que o da qualidade de trabalho da Comissão, e com menos possibilidade de medição harmoniosa entre os países das Nações Unidas (Peña-Casas, 2009: 9).

Um outro acontecimento importante neste período foi a introdução do conceito de “bom trabalho” na agenda europeia, como resultado do Conselho Europeu de Bruxelas de 2007 (UE, 2007). Num contexto de mudança demográfica, envelhecimento da força de trabalho e afirmação de fluxos migratórios no espaço europeu, foi afirmada a necessidade de se edificarem de forma generalizada os direitos dos trabalhadores, a sua participação activa no trabalho, a igualdade de oportunidades, segurança e saúde no local de trabalho, e a universalização de culturas empresariais e organizacionais “amigas da família”, naquele que foi, então, entendido como o “bom trabalho” (UE, 2007). Novamente, não ficou claro se este passaria a ser um novo quadro de referência à qualidade na UE (Peña-Casas, 2009: 9), mas tanto a publicação dos contributos da UE para a agenda do trabalho decente, como a abordagem do “bom trabalho” acabariam por ter pouca relevância no contexto geral de tratamento das questões do emprego nos anos seguintes.

A estes dois marcos pode ainda ser acrescentado um terceiro, de natureza essencialmente analítica, que foi a tentativa de harmonização dos indicadores de qualidade do trabalho da Comissão Europeia e da Eurofound, com os de trabalho decente da OIT (UNECE, 2009) (quadro 1.2.2 do capítulo 1). Os resultados efectivos desta iniciativa são, até hoje, desconhecidos. Não obstante, e muito como resultado do efeito “*locking*” (Peña-Casas, 2009: 9) dos conceitos europeus, que dificulta a sua saída da linguagem corrente, o consenso sobre a necessidade de estudar e promover a qualidade de vida profissional ainda persiste.

3.1.2 O futuro e a Estratégia Europeia 2020

Apesar de a CE reconhecer que a Estratégia de Lisboa teve um impacto positivo na UE, os principais objectivos definidos para 2010 quanto ao mercado de trabalho não foram atingidos, designadamente a taxa de emprego de 70% e o investimento mínimo de 3% do PIB em investigação e desenvolvimento (CE, 2010a), que se situaram em 2010 nos 68,5% e nos 2,01% respectivamente. A crise financeira e económica e o sucessivo agravamento da recessão vieram colocar a qualidade do trabalho e o objectivo de “mais e melhor emprego” num ponto visivelmente secundário face às preocupações de crescimento económico. Esta mudança de foco é muito evidente na Estratégia Europeia 2020 (CE, 2010b), que estabelece o crescimento económico como prioridade.

Dando continuidade à lógica de integração das Orientações para o Emprego com as Orientações Gerais para a Política Económica, a Estratégia Europeia para 2020 faz apenas uma breve referência à qualidade do trabalho na orientação 8: “Desenvolver uma mão-de-obra qualificada em resposta às necessidades do mercado de trabalho, promover a qualidade do emprego e a aprendizagem ao longo da vida” (CE, 2010c: 21). No entanto, as recomendações circunscrevem-se à aposta nas qualificações e na aprendizagem ao longo da vida com vista ao aumento da empregabilidade e da produtividade, e não há, na descrição desta orientação, qualquer referência à melhoria da qualidade do emprego ou das condições de trabalho. Estas referências surgem, antes, na orientação 7: “Aumentar a participação no mercado de trabalho e reduzir o desemprego estrutural”, onde é afirmado que a qualidade do trabalho e das condições de emprego deve ser assegurada pelo combate aos salários baixos e pela garantia de protecção social adequada para quem tem um contrato fixo ou trabalha por conta própria (CE, 2010c: 21).

A monitorização da qualidade tem também menos expressão na actual estratégia europeia face aos avanços conseguidos no início dos anos 2000. Na orientação 7, o objectivo definido é o de atingir, em 2020, uma taxa de emprego de 75% para mulheres e homens com idades entre os 20 e os 64 anos, sublinhando-se a participação dos jovens, trabalhadores mais velhos, menos qualificados e migrantes. Mas a orientação 8, ao contrário das outras orientações para o emprego, não fixa objectivos específicos a alcançar em 2020. Ainda na Estratégia Europeia para 2020, é definida, na área do emprego, a ‘iniciativa emblemática’¹⁶ “Agenda para novas qualificações e novos empregos” (CE, 2010d), com enfoque na melhoria das qualificações e da sua adequabilidade às necessidades do mercado de trabalho. As

¹⁶ *Flagship initiative.*

preocupações de combate à crise económica através da aposta no crescimento - inteligente, sustentável, e inclusivo - são o centro da estratégia europeia para a presente década.

Em 2009, estas preocupações tinham já sido expressas através da comunicação da CE, “Um compromisso comum a favor do emprego”, na qual se estabelecia a importância de i) preservar o emprego, criar postos de trabalho e promover a mobilidade, ii) actualizar competências e adequá-las às necessidades do mercado de trabalho e iii) aumentar o acesso ao emprego (CE, 2009b). Em 2010, uma comunicação conjunta da CE e do Comité para o emprego, dá também conta da necessidade de se combaterem os efeitos da crise sobre o emprego, propondo medidas como subsídios à contratação de desempregados, redução dos custos de trabalho não associados ao salário, diminuição das contribuições dos empregadores para a Segurança Social, manutenção do emprego através da redução dos tempos de trabalho, estímulo às políticas activas de emprego, ou investimento em formação (EMCO-COM, 2010). Em 2012, cerca de cinco anos depois do início da crise, uma nova comunicação da CE advoga a necessidade de maior coordenação fiscal e económica no seio da UE para uma retoma geradora de empregos (CE, 2012).

Tal como defende Barbier (2011: 13-18), o período entre a Estratégia de Lisboa e a Estratégia Europeia para 2020 foi marcado por três fases distintas em termos do discurso europeu sobre política social. Uma primeira fase, na década de 1990, marca um período de política social inovadora. A partir de 2005, começa a ser evidente uma menor preocupação com a intervenção no campo social, a favor de uma maior atenção à criação de emprego. O agravamento da crise e a mudança de estratégia europeia em 2010 marcam um novo ciclo, cujas características o autor considerava, em 2011, difíceis de desenhar. As mesmas tendências podem também ser identificadas no caso específico de Portugal, onde, após um período de investimento em protecção social, diálogo social, formação profissional e saúde e higiene no trabalho, entre 1995 e 2001, a flexibilização do mercado de trabalho e a diminuição das preocupações com a protecção social começaram desde logo a ser sentidas (Dornelas e Silva, 2012: 158-159). Pode afirmar-se que a evolução da qualidade de vida no trabalho na Europa espelha bem as três fases identificadas por Barbier, tendo passado de um primeiro momento inovador, de estímulo à sua melhoria e desenvolvimento de indicadores, para uma fase de declínio gradual, encontrando-se, actualmente, numa fase em que a sua presença efectiva na agenda política é residual.

Alguns estudos sobre os efeitos da presente crise económica permitem já antever que os planos de austeridade em vigor em grande parte dos países europeus compromete muito o cumprimento dos objectivos para 2020, não conseguindo corresponder eficazmente à

necessidade conjunta de consolidação orçamental e manutenção do modelo social europeu, podendo inclusivamente falar-se de uma contradição entre os objectivos de inclusão, sustentabilidade e conhecimento definidos, e as imposições de austeridade que têm vindo a ser desenhadas (Theodoropoulos e Watt, 2011: 27). Perante este tipo de antevisões, medidas concretas de coordenação interna e de promoção da qualidade do trabalho continuam por ser desenvolvidas. Tal como salienta Moniz (2011: 27), permanecem dúvidas sobre a existência de uma estratégia europeia real e efectivamente implementada para o desenvolvimento de uma sociedade do conhecimento assente na coesão económica e social e na melhoria das condições de vida e de trabalho.

Quadro 3.1 Evolução da qualidade do trabalho na agenda política da União Europeia: marcos importantes

Ano	Mês	Evento/Instrumento	Presidência da UE	Presidência da Comissão
1989	Dezembro	Carta Comunitária dos Direitos Sociais dos Trabalhadores	França	Jacques Delors
1993	Dezembro	Livro branco “Crescimento, competitividade e emprego. Os desafios e as pistas para entrar no século XXI”.	Bélgica	
1994	Dezembro	Conselho Europeu de Essen. Estratégia de Essen: coordenação de políticas de emprego nacionais para atingir objectivos comuns.	Alemanha	
1997	Outubro	Tratado de Amesterdão: introdução do capítulo do emprego. Institucionalização da Estratégia Europeia de Emprego.	Luxemburgo	Jacques Santer
	Novembro	Conselho Europeu do Luxemburgo: afirmação da necessidade de desenvolver “Orientações para o emprego” e, consequentemente, “Planos nacionais de emprego”.		
	Dezembro	“Orientações para o emprego 1998”.		
1998	Dezembro	Conselho Europeu de Viena. “Orientações para o emprego 1999”.	Áustria	
1999	Dezembro	Conselho Europeu de Helsínquia. “Orientações para o emprego 2000”.	Finlândia	
2000	Março	Conselho Europeu de Lisboa. Estratégia de Lisboa. Institucionalização do OMC.	Portugal	
	Junho	Agenda de política social 2000-2005		
	Dezembro	Conselho Europeu de Nice. “Orientações para o emprego 2001”. Adopção formal da Carta para os Direitos Fundamentais da União Europeia.	França	
2001	Março	Conselho Europeu de Estocolmo. Definição da qualidade do emprego como transversal a todas as orientações para o emprego.	Suécia	Romano Prodi
	Junho	Primeira comunicação sobre qualidade no emprego: “Emprego e políticas sociais: um quadro para investir na qualidade”		
	Dezembro	Conselho Europeu de Laeken. Adopção de indicadores para monitorizar a qualidade do emprego. “Orientações para o emprego 2002”.	Bélgica	
2003	Março	Conselho Europeu de Bruxelas “Orientações para o emprego 2003-2005”.	Grécia	
	Novembro	Primeiro relatório Kok, “Jobs, jobs, jobs, creating more employment in Europe”	Itália	
2004	Maio	Alargamento da UE (EU25).	Irlanda	
	Novembro	Segundo relatório Kok, “Facing the challenge”.	Holanda	
2005	Fevereiro	Revisão da estratégia de Lisboa. “Trabalhando juntos para o crescimento e o emprego. Um novo começo para a estratégia de Lisboa”.	Luxemburgo	
		Agenda de política social 2006-2010.		
	Abril	Integração das orientações para o emprego com as orientações gerais das políticas económicas: “Orientações integradas para o crescimento e o emprego”.		
2006	Maio	“Promover o trabalho decente para todos: a contribuição da União Europeia para a implementação da agenda do trabalho decente no mundo”.	Áustria	
2007	Janeiro	Alargamento EU (EU27).	Alemanha	José Manuel Barroso
	Março	Conselho Europeu de Bruxelas. Introdução do conceito de “Bom trabalho”.		
	Julho	“Princípios comuns para a flexisegurança. Mais e melhores empregos através da flexibilidade e da segurança.”		
	Dezembro	“Orientações integradas para o crescimento e o emprego 2008-2010”.	Portugal	
2009	Dezembro	Entrada em vigor do Tratado de Lisboa. Tentativa de harmonização de indicadores de qualidade de emprego.	Suécia	
	Junho	Comunicação “Um compromisso comum a favor do emprego”	República Checa	
2010	Março	Estratégia Europeia 2020.	Espanha	
2012	Abril	Comunicação “Rumo a uma retoma geradora de empregos”	Dinamarca	

Fonte: Compilação da autora com base nos documentos referidos.

3.2 Qualidade em tempo de crise

O período que marca a afirmação da qualidade do trabalho na estratégia europeia, compreendido entre o final da década de 1990 e a primeira metade dos anos 2000, desenvolveu-se na premissa de que qualidade e quantidade são factores indissociáveis no domínio do trabalho e do emprego. Uma parte substancial da actividade política e académica então desenvolvidas firmou-se na defesa da interdependência desta relação que, tal como demonstrado no ponto 1.2, se faz sentir a vários níveis. Apesar deste conhecimento factual, disseminado pela extensa produção científica em diferentes disciplinas e corroborados por muitos decisores políticos, a actual situação de recessão económica e os níveis generalizadamente elevados de desemprego voltaram a colocar pressões para que o imperativo de “mais emprego” e se sobreponha ao de “melhor emprego”.

Embora não haja, do ponto de vista teórico, uma visão concertada sobre os mecanismos que terão estado na origem da crise (O’Reilly *et al.*, 2011: 582), muitos autores convergem ao atribuir à desregulação e irregularidades do sistema financeiro as principais responsabilidades pela situação presente (Freeman, 2010: 165-169; Lallement, 2011: 627; Krugman, 2012: 75, 122-128; Supiot, 2010: 152; Stiglitz, 2009; Rolo, 2009: 68). A globalização dos mercados e, no caso europeu, a integração monetária, confere-lhe, contudo, uma particularidade, em intensidade e extensão, por comparação com momentos anteriores.

A especulação imobiliária nos Estados Unidos, assente numa fácil concessão de créditos para compra de habitação e na valorização crescente das habitações, atingiu um limite que levou ao incumprimento dos pagamentos dos créditos e pôs em risco de falência as instituições financiadoras, nomeadamente os bancos de investimento, cujo lucro residia no valor das dívidas contraídas (Boyer, 2009; Stiglitz, 2009: 2). Num mundo globalizado, onde os mercados, nomeadamente os financeiros, são interdependentes, é impossível que uma crise financeira num dado país não se alastre a outros. A situação originalmente ocorrida nos Estados Unidos cedo se propagou a bancos expostos ao mercado norte-americano (Stiglitz, 2009: 2). Como consequência, o investimento e a concessão de créditos diminuíram, tendo-se passado rapidamente a uma situação de recessão, onde a falência ou contração das empresas, o aumento do desemprego, a diminuição do consumo, associados à necessidade de resgate de instituições bancárias, mas também a pressões de agências de notação, levaram os estados nacionais a aumentar a sua dívida soberana, tendo de recorrer, nalguns casos, a empréstimos de instituições internacionais.

Vários autores têm defendido que a crise permitiu o esgotamento do modelo de funcionamento económico assente na “financiarização” e no endividamento das famílias

(Lallement, 2011: 627). As fragilidades deste sistema de desregulação dos mercados financeiros já tinham sido, aliás, antecipadas por diversos analistas, sendo esta uma crise em larga medida prenunciada (Boyer, 2009; Stiglitz, 2009).

Se, numa primeira fase, as respostas ao desemprego e à recessão passaram, em vários países, pelo estímulo ao crescimento, envolvendo, por exemplo, redução de impostos ao consumo, redução dos tempos de trabalho, estímulos ao investimento e à contratação de trabalhadores (Ghellab, 2009: 4-6; Torres, 2010: 231), a partir do primeiro trimestre de 2010 começou a generalizar-se no contexto europeu uma abordagem mais centrada na contenção das despesas nacionais, manifesta em planos de restrição e austeridade.

Nos países mais arduamente afectados, nomeadamente nos que, como Portugal, pediram assistência financeira a instituições internacionais, a austeridade foi ainda impulsionada por programas de ajuda condicional muito orientados para a desregulação do mercado de trabalho. A actuação de organizações como o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) foi, de resto, desde sempre, acompanhada de várias críticas, concretamente por oferecerem uma ajuda condicionada à implementação de programas que se confundem com uma intromissão nos assuntos internos dos países e por utilizarem planos semelhantes em contextos manifestamente diferentes (Murteira, 2003: 87-89; Stiglitz, 2002: 16-17, 34, 47), tendo conhecimento das consequências da implementação do mesmo tipo de orientações, noutros países, para o crescimento e emprego. A crise iniciada em 2007 veio evidenciar esta vertente das organizações internacionais com a imposição de programas de condicionalidade na Europa com direcções muito próximas das utilizadas noutros países, para dar resposta a uma crise com características substancialmente diferentes das anteriores. Ainda que haja consenso sobre a natureza global da actual crise, a procura de soluções continua a ser feita essencialmente a nível local, mesmo num quadro em que respostas tradicionais como a desvalorização da moeda, são impossíveis de acionar localmente.

A recessão económica foi sendo também acompanhada, a diferentes ritmos, por tensões políticas que, nalguns países, ditaram a remodelação de governos. Na Europa, passou-se novamente para o predomínio de governos conservadores ou de inspiração neo-liberal. Por conseguinte, na análise das medidas de combate à crise, há que considerar também uma dimensão ideológica para além da necessidade de redução do défice e da dívida pública (Callan *et al.*, 2011: 7). No caso europeu, os ritmos a que os diferentes países da UE foram sendo expostos à crise foram muito diferenciados e o processo de tomada de decisões concertadas não tem conseguido acompanhar a rapidez dos acontecimentos, tratando-se de

uma situação, muito debatida no discurso público, de integração monetária sem integração política (Krugman, 2012: 20, 180-185).

3.2.1 Sequência de eventos na resposta portuguesa

No caso português, foi sobretudo a partir de 2009, com a queda mais acentuada do produto interno bruto, que se começaram a apresentar medidas extraordinárias de consolidação orçamental como resultado directo da crise. Na actualização do Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC) para o período 2008-2011, em Janeiro de 2009, a reforma da Administração Pública, já iniciada em 2005, e em específico, a redução das despesas com recursos humanos, nomeadamente pelo controlo de admissões, promoção da mobilidade interna, controlo da evolução salarial, e revisão de carreiras e do regime de progressões, foi apresentada como medida estrutural essencial para equilibrar as contas públicas (MFAP, 2009: 11-17). Não obstante, foram apresentadas algumas medidas de combate à recessão através do estímulo à actividade económica e ao emprego, como a “Iniciativa para o Investimento e Emprego” que previa o apoio ao emprego e o reforço da protecção social através de medidas como a redução das contribuições para a Segurança Social para empresas que contratassem jovens licenciados ou desempregados de longa duração, a criação de estágios profissionais, o apoio à criação de empresas por desempregados, ou o alargamento da concessão do subsídio de desemprego (MFAP, 2009: 26-36).

A partir de 2010, a consolidação orçamental passou a ser feita noutra sentida, por via de medidas que mais facilmente poderiam inibir o crescimento económico. O PEC para o período 2010-2013, de Março de 2010, deu continuidade à lógica de redução de despesas com pessoal na Administração Pública, a que acresceu o congelamento de salários no sector público (MFAP, 2010: 17-19). Ficaram também definidos alguns cortes nos benefícios sociais, manifestos, essencialmente, pela definição de limites à atribuição de prestações sociais do regime não contributivo da Segurança Social (como o rendimento social de inserção), e pela alteração das regras de atribuição do subsídio de desemprego, concretamente pela redução do período de atribuição e imposição de limites ao valor atribuído, embora com facilitação das regras de acesso (MFAP, 2010: 19-26). Em Maio de 2010, um conjunto de medidas adicionais de consolidação orçamental foram apresentadas. Juntamente com o aumento de impostos sobre os rendimentos e sobre o consumo foi dada continuidade à alteração das regras do subsídio de desemprego, em específico no que toca à limitação dos valores das atribuições (Lei nº12-A/2010 de 30 de Junho). O Orçamento de Estado para o ano de 2011, apresentado em Setembro de 2010, fez-se acompanhar também de um conjunto de

medidas extraordinárias de consolidação orçamental, nas quais se incluíam a redução dos salários da Administração Pública e o congelamento de progressões e admissões, a continuação da redução das despesas com prestações sociais, como por exemplo, o congelamento de pensões e a redução do rendimento social de inserção, e um novo aumento no imposto ao consumo (Lei nº55-A/2010 de 31 de Dezembro). Em Março de 2011 foi feita uma nova proposta de medidas de consolidação orçamental, que acabaria por ser chumbada no Parlamento, mas que previa, entre outros aspectos, novas alterações na atribuição do subsídio de desemprego, aumento do imposto ao consumo e limitação dos benefícios e deduções fiscais (MFAP, 2011).

Em Maio de 2011, com o pedido de resgate feito por Portugal à CE, BCE e FMI, foi assinado o acordo de entendimento de condicionalidade em matéria de política económica (MoU, 2011). O acordo advoga, à semelhança de outros programas de resgate aplicados pelo FMI e pela CE, BCE e FMI, estimular a competitividade através da redução dos custos de trabalho. Foram, novamente, definidas alterações ao subsídio de desemprego no sentido da redução do período de atribuição e do valor atribuído, mas ficou também assente a redução do tempo mínimo de contribuições que permitam aceder ao subsídio, como forma de facilitar o seu acesso. O acordo prevê, entre muitos outros aspectos, a redução dos valores das indemnizações em caso de despedimento, a facilitação do despedimento por inadaptação do trabalhador, a promoção de uma organização flexível do tempo de trabalho ou a redução dos valores mínimos de pagamento das horas extraordinárias. Eventuais aumentos ao salário mínimo nacional ficam restringidos a contextos excepcionais de desenvolvimento económico e do mercado de trabalho. Ficou também acordada a revisão da extensão dos acordos colectivos de trabalho a todos os trabalhadores, prática comum na realidade portuguesa, e da representatividade das organizações implicadas na negociação colectiva. A redução da duração dos contratos colectivos de trabalho e a revisão das regras da sua renovação são também aspectos presentes no programa, e que se associam a uma lógica de descentralização da negociação colectiva.

As medidas de austeridade implementadas a partir de Março de 2011 estão, assim, enquadradas no programa de ajuda externa. No entanto, para além das determinações do programa, outras medidas de consolidação orçamental têm sido propostas nos últimos anos, procurando dar continuidade a uma lógica de reduções salariais, taxação dos rendimentos do trabalho e restrições aos apoios ao desemprego, sem que haja consenso político e diálogo social a suportá-la. Nalguns casos, a severidade das propostas tem inclusivamente posto em

causa a sua constitucionalidade. A consolidação orçamental de facto, o crescimento económico e a criação de emprego permanecem, contudo, por ser concretizados.

3.2.2 Processos de ajustamento e impacto nos mercados de trabalho

Lallement (2011) retoma a tipologia das variedades do capitalismo de Hall e Soskice (2001) para demonstrar que o ajustamento do mercado de trabalho à nova realidade económica varia de acordo com a configuração institucional de cada país, e em específico, segundo as lógicas de coordenação das empresas com o sistema de relações industriais, educação e formação profissional, governança corporativa, relações entre empresas e cooperação entre trabalhadores. De acordo com este estudo, em contexto de recessão, as economias coordenadas de mercado tendem a privilegiar a flexibilidade interna, nomeadamente por via da reconfiguração dos tempos de trabalho, para responder aos efeitos da crise sobre o emprego. Na Alemanha e na Dinamarca, por exemplo, foram reportados casos de diminuição do volume e do tempo de trabalho como forma de manter os níveis de emprego e, assim, minimizar o impacto da crise económica (Lallement, 2011: 633-635). Nas economias liberais de mercado, por outro lado, a flexibilidade externa é privilegiada, sendo que o desemprego e o subemprego predominam como forma de ajustamento do mercado à crise. No Reino Unido e na Irlanda, por exemplo, uma das primeiras reacções à crise foram os despedimentos (Lallement, 2011: 635-636). Nas economias mediterrânicas, a resposta à crise combina medidas de flexibilidade interna e externa, que se manifestam essencialmente pelo aumento da segmentação do mercado de trabalho. A reconfiguração do mercado para fazer face à crise tem vindo a incidir no aumento da precarização de determinados grupos, nomeadamente pelo aumento do trabalho temporário, e pelo desemprego da mão-de-obra mais vulnerável (Lallement, 2011: 632-633). Espanha e França são exemplificativos desta forma de ajustamento.

A segmentação do mercado de trabalho como forma de ajustamento à crise económica ocorreu, ainda assim, de forma muito diferenciada nos países do sul da Europa. Segundo dados do Eurostat que serão tratados com mais detalhe no capítulo 5, tomando como indicador a percentagem de trabalhadores temporários na Grécia, em Portugal e em Espanha, três dos países mais negativamente afectados pela crise, verifica-se que foi apenas na Grécia que este indicador aumentou de 2007 a 2010, tendo vindo a diminuir ligeiramente nos últimos anos. Em Espanha, país com proporções bastante elevadas de trabalho temporário, esta modalidade de emprego tem vindo a decrescer ao longo dos anos. Portugal tem sofrido mais oscilações, embora a tendência geral tenha sido também a do decréscimo. Entre 2007 e 2009,

o trabalho temporário diminuiu, aumentou em 2010, e voltou novamente a diminuir até 2012 embora para níveis abaixo dos de 2007 e 2008 (Eurostat, *Labour Force Survey*, 2012).

Por outro lado, todos estes países viram a taxa de desemprego aumentar consideravelmente desde 2008, sendo os países da UE com os níveis mais elevados. No caso da Grécia, que passou de uma taxa de 8,4% em 2007, para 24,5% em 2012, o aumento do desemprego tem vindo a ser mais notório desde 2010 (Eurostat, 2012). Em Espanha, onde os valores subiram de 8,3% em 2007 para 25,2% em 2012, o maior aumento ocorreu entre 2008 e 2009 (Eurostat, LFS, 2012). Em Portugal, o desemprego subiu de 8,5% em 2007 para 16,4% em 2012, e o maior aumento registou-se entre 2011 e 2012 (Eurostat, LFS, 2012). No mesmo sentido, o aumento do trabalho a tempo parcial e do trabalho a tempo parcial involuntário é uma realidade comum a Portugal, Espanha e Grécia e, como se mostra no capítulo 5, ao total de países europeus (Eurostat, LFS, 2012).

Com base nesta análise sumária, confirma-se que o ajustamento do mercado de trabalho nestes países do Sul da Europa está a ser sobretudo feito por via da segmentação entre os que têm emprego e os que estão desempregados, e dentro dos empregados, entre os que se gozam de uma modalidade típica de emprego, nomeadamente a tempo inteiro, e os que trabalham a tempo parcial. Olhando especificamente para Portugal, há também evidências de segmentação quanto ao tipo de empregos que está a ser criado, simultaneamente na base e no topo da hierarquia ocupacional (Eurofound, 2011: 20; Eurofound, 2013: 12). Neste contexto de intensificação da segmentação nalguns países, Leschke (2012) chama, contudo, a atenção para o potencial de algumas medidas de combate à crise na protecção dos trabalhadores em situações de emprego flexível. É o caso da facilitação do acesso ao subsídio de desemprego, verificada por exemplo em Portugal (Leschke, 2012: 30, 38), ainda que com provável carácter temporário.

Na análise do ajustamento dos mercados de trabalho à recessão, tem sido constatado que a distribuição das medidas de austeridade tem sido desigual entre os diferentes grupos populacionais. Pensionistas, trabalhadores do sector público e beneficiários de apoios sociais são, na generalidade, os mais prejudicados (Theodoropoulos e Watt, 2011: 23-24), estando as mulheres e os migrantes mais representados nestes grupos.

Num estudo de 2011, também centrado na distribuição das medidas de austeridade por grupos populacionais e países (Callan *et al.*, 2011),¹⁷ Portugal surge como aquele onde as

¹⁷ Os autores utilizaram o modelo de micro-simulação de impostos e benefícios sociais EUROMOD. Informação mais detalhada sobre este modelo está disponível em <http://www.iser.essex.ac.uk/euromod> (consultado em 20-09-2012).

populações com menos rendimentos mais contribuem para a consolidação fiscal, essencialmente por via dos cortes nos benefícios sociais e nas pensões, por comparação com a Grécia, Irlanda, Estónia, Espanha e Reino Unido (Callan *et al.*, 2011: 19-20). Ao contrário do que os autores verificaram nos outros países, onde a população em risco de pobreza permaneceu relativamente inalterada com a crise, Portugal foi também o país onde o risco de pobreza aumentou. Este indicador confirma que as populações portuguesas com menos recursos estão a contribuir mais para o combate à crise do que as populações com características similares noutros países, evidenciando também o agravamento das desigualdades sociais neste país (Callan *et al.*, 2011: 23).

A tendência para que as pessoas aceitem um emprego a qualquer custo, já evidenciada como uma das consequências da modernidade avançada, tem sido ainda mais marcante no presente contexto de recessão e de falta de emprego. A preservação de alguns direitos dos trabalhadores, nomeadamente no que diz respeito aos tempos de trabalho e de descanso, tem vindo a ser questionada e a melhoria das condições de trabalho existentes é muitas vezes considerada, no domínio do discurso público, como utópica. Note-se que, nesta matéria, algumas medidas essenciais para a melhoria da qualidade do trabalho que estavam a ser progressivamente postas em prática em Portugal, como o aumento do salário mínimo, a eliminação do falso trabalho independente, ou a aposta na requalificação profissional, encontram-se, agora, em suspenso. Simultaneamente, muitas das solicitações de combate à crise exigidas às populações, como a aposta no trabalho por conta própria e a criação de empresas, parecem negligenciar a necessidade de um nível básico de segurança que permita que os indivíduos arrisquem mais e cujas relações com o crescimento económico têm já sido demonstradas (Auer, Berg e Coulibaly, 2005: 329 e Boyer, 2006: 2). Note-se, a este respeito, que os países com níveis mais elevados de protecção do emprego têm conseguido suportar melhor os efeitos da crise do que aqueles onde a protecção é mais fraca (Heyes, 2011: 646). Tem sido igualmente demonstrado que a experiência de desemprego, sobretudo de longa duração, tem um efeito profundo na qualidade do trabalho futura, nomeadamente pela redução salarial (Dieckhoff, 2011: 234). É também nos países com apoios mais universais e generosos ao desemprego que estes efeitos negativos menos se fazem sentir (Dieckhoff, 2011: 234-235).

Do ponto de vista do diálogo social e da negociação colectiva, apesar de estarem garantidos e de serem utilizados os meios formais para o diálogo, concretamente em sede de concertação social, não se têm verificado progressos significativos ao nível de acordos alcançados, nomeadamente em Portugal. Em 2010 e em 2011, o país assistiu inclusivamente a

duas greves gerais convocadas conjuntamente pelas duas confederações de sindicatos, o que só tinha acontecido em 1988.

A deterioração das condições de vida, tanto para os que não conseguem aceder ao trabalho, como para os que têm um emprego, trazida por uma crise económica global com características diferentes das anteriores, torna pertinente o estudo da qualidade de vida profissional numa análise retrospectiva, que considere os progressos alcançados, sobretudo na década de 1990 e início de 2000, mas também prospectiva, encarando desafios futuros na garantia de formas de vida e de trabalho sustentáveis, mesmo que a qualidade do trabalho tenha vindo progressivamente a sair da agenda política, nomeadamente europeia. Esta tem sido a preocupação de vários autores que, de forma mais ou menos directa, têm conseguido antecipar a emergência de crises desta natureza e os seus efeitos para a qualidade de vida (Guerreiro *et al.*, 2011) e abrir diferentes vias de reflexão sobre o futuro do trabalho num mundo globalizado (Moniz, Kovács e Barroso, 2001; Moniz, 2008), contrariando a imperatividade com que políticas, medidas ou eventos são muitas vezes apresentados (Kóvacs, 2009: 55-56).

Os próximos capítulos dão uma contribuição para este debate ao enquadrar o estudo da qualidade de vida profissional de trabalhadores da sociedade do conhecimento em contextos institucionais e organizacionais concretos, atendendo também às particularidades do quadro de crise económica em que se desenvolve o trabalho.

SEGUNDA PARTE

DOS OBJECTIVOS À RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Capítulo 4

PROBLEMATIZAÇÃO, OPERACIONALIZAÇÃO E METODOLOGIA

Este capítulo tem como finalidade descrever e discutir os procedimentos metodológicos que estiveram na origem da análise da qualidade do trabalho que aqui é apresentada. Neste sentido, o capítulo descreve o percurso efectuado e as opções tomadas desde a definição dos objectivos à análise dos dados. De início, são enunciados os objectivos específicos da investigação e as questões-chave que se pretendem discutir ao longo da análise. De seguida, é apresentado o modelo analítico e a forma como a pesquisa foi desenhada, reflectindo-se brevemente sobre as abordagens habitualmente utilizadas no estudo da qualidade do trabalho e sobre os conceitos de objectividade e subjectividade aplicados a esta temática. Elencam-se, depois, as dimensões de qualidade do trabalho escolhidas e o caminho que se percorreu para se chegar ao modelo de operacionalização final. No final do capítulo, são apresentados os instrumentos de recolha de dados utilizados e as unidades de observação privilegiadas, justificando-se a sua escolha.

4.1 Objectivos

Pretendendo-se um contributo teórico e empiricamente fundamentado para o conhecimento sociológico da problemática da qualidade do trabalho, o objectivo central desta investigação é o de discutir no contexto da sociedade do conhecimento e no quadro de uma crise económica que tem sido declarada como a primeira grande crise da globalização, nesta primeira década do século XXI.

Como referido inicialmente, esta investigação estruturou-se em torno de duas grandes questões que orientaram todo o desenho metodológico da pesquisa. Por um lado, a necessidade de se debater a qualidade do trabalho nos profissionais qualificados, que ocupam os lugares de quadros superiores das organizações e cujas competências de gestão contribuem directamente para o seu desenvolvimento. Por outro lado, a necessidade de se enquadrarem as realidades de trabalho locais em contextos de funcionamento organizacional mais alargados, nomeadamente de nível internacional.

4.1.1 O trabalho qualificado

Como mencionado em pontos anteriores desta análise, um dos efeitos que a emergência da sociedade do conhecimento trouxe para o estudo da qualidade de vida profissional foi a

premência da problematização das realidades de trabalho dos indivíduos mais qualificados, que mobilizam mais frequentemente competências de análise simbólica (Reich, 1996 [1991]: 245-340), assim como dos que desempenham funções de gestão e supervisão que implicam, cada vez mais, a transformação do conhecimento num factor produtivo (Drucker, 1994: 14). Como forma de aprofundar esta problemática, a presente pesquisa tem como finalidade o estudo da qualidade de vida no trabalho de profissionais com responsabilidades de gestão empresarial, cujos cargos estão, muitas vezes, associados a níveis de qualificação formal mais elevados e a que estão, geralmente, implícitas competências valorizadas na organização e/ou no mercado de trabalho alargado.

Estarão estes profissionais, os analistas simbólicos (Reich, 1996 [1991]: 245-340), de facto, em condições de melhor responder aos desafios trazidos pela globalização? O conhecimento como factor produtivo garantirá melhor qualidade de vida profissional a quem o possui?

Com o desajuste entre a oferta e a procura de qualificações no mercado de trabalho, tem vindo a enfraquecer-se a relação tendencialmente linear e positiva entre qualificações formais elevadas e funções profissionais no topo da hierarquia das ocupações. Ainda assim, alguns dados explorados em maior pormenor no capítulo seguinte permitem verificar que é predominantemente nas categorias 1, 2 e 3¹⁸ da classificação internacional de profissões (ISCO88) que se concentram os diplomados do ensino superior na Europa, sendo a sua presença noutras categorias profissionais mais residual, embora crescente (Eurostat, LFS 2012). Do mesmo modo, quando se analisam alguns indicadores de qualidade do trabalho verifica-se que, ao encontro daquilo que é defendido pelas teorias da segmentação do mercado de trabalho, e pesem embora as especificidades de alguns países, os profissionais das categorias de topo da hierarquia das ocupações gozam de melhores condições de trabalho no que toca, por exemplo, a salário, a exposição a riscos para a saúde física, a autonomia no desempenho das suas funções, e apresentam níveis consideravelmente superiores de satisfação com o trabalho (Eurofound, 2012a: 30-127). Uma primeira resposta às questões anteriores seria, assim, positiva.

Sabe-se, no entanto, que há alguns fenómenos com efeito negativo na vida profissional e pessoal que afectam sobretudo estes profissionais, como os processos de intensificação do

¹⁸ Correspondente a: 1- Quadros superiores da administração pública, Dirigentes e Quadros superiores de Empresa, 2- Especialistas das profissões intelectuais e científicas, 3- Técnicos e Profissionais de nível intermédio.

trabalho, ou a pressão para o presentismo, podendo ser, muitas vezes, problemático enfrentar um processo de doença.

Para além disto, os agregados profissionais, em si, não são necessariamente homogêneos e o enquadramento organizacional e institucional de desenvolvimento do trabalho, associados a um conjunto de características individuais, acabam por determinar a valorização das suas competências específicas no mercado de trabalho, definindo também as condições de exercício da actividade profissional.

No contexto da sociedade da informação, os profissionais altamente qualificados e especializados estariam em condições efectivas de fazer face às novas exigências do mundo globalizado, mas com o aumento da oferta de qualificações no mercado de trabalho, estes trabalhadores muito qualificados e especializados - os trabalhadores verdadeiramente “globais” - representam apenas uma elite num agregado mais vasto de pessoal qualificado, cujo trabalho continua a ser predominantemente desenvolvido a nível local (Castells, 2007 [1996]a: 308). Esta investigação foca os trabalhadores que, não correspondendo à elite de profissionais cuja especialização é altamente requisitada no mercado de trabalho alargado, estão, ainda assim, numa posição privilegiada na hierarquia das qualificações formais e das ocupações, desempenhando funções de gestão fundamentais para a empresa onde trabalham. A pesquisa analisa especificamente as funções dirigentes, que se expandiram com a emergência da sociedade do conhecimento, e nas quais é mobilizado um conjunto diversificado de competências, nomeadamente simbólicas. À luz de indicadores estatísticos recentes, procurou-se averiguar em que domínios da actividade profissional estão estes trabalhadores em vantagem relativa, e em que aspectos estão, pelo contrário, em desvantagem. Esta abordagem foi, depois, complementada com o estudo das percepções e avaliações de qualidade de vida de um conjunto de trabalhadores num contexto organizacional específico, procurando-se um maior enfoque ao nível dos significados que o trabalho assume e uma maior compreensão dos mecanismos que concorrem para a experiência de uma vida profissional com ou sem qualidade neste segmento populacional.

4.1.2 O trabalho em contexto multinacional

A transnacionalidade ou, mais especificamente, a multinacionalidade, é, para um número crescente da população empregada, uma parte central da realidade quotidiana de trabalho. A exposição à transnacionalidade não é sentida exclusivamente nas organizações internacionais ou multinacionais, uma vez que dinâmicas de competição e de cooperação são, cada vez mais, desenhadas internacionalmente afectando até as organizações com âmbito nacional (Sassen,

2005: 146). As empresas multinacionais são, contudo, o palco privilegiado dos efeitos da transnacionalidade, onde estes se fazem sentir de forma mais directa.

Com base nesta premissa, foi objectivo específico deste estudo discutir os desafios que se colocam à qualidade do trabalho em contextos empresariais multinacionais, favorecendo-se este quadro organizacional para o estudo das relações entre determinantes de qualidade de vida no trabalho que se situam a nível estrutural, organizacional e individual.

Como já foi referido no capítulo anterior, uma outra questão que a globalização trouxe ao estudo da qualidade do trabalho foi a existência de um número de trabalhadores que, trabalhando para a mesma empresa, estão expostos a condições de trabalho que podem divergir por força do país onde vivem ou de estratégias de gestão local que se diferenciam das da empresa-mãe. Podem as políticas organizacionais reconfigurar os efeitos que o funcionamento institucional de um país e as políticas públicas detêm sobre a qualidade de vida dos trabalhadores? Ou há uma sobreposição do contexto estrutural na determinação da qualidade de vida? E como se posicionam as estratégias individuais de melhoria da qualidade de vida entre o país e a organização?

As respostas a estas questões estão, naturalmente, dependentes da organização, do sector de actividade, do país, ou da pessoa em análise, e são, por isso, variáveis de caso para caso. A literatura sobre a actividade empresarial internacional tem vindo a demonstrar isso mesmo, afirmando-se a relevância dos estudos de caso para um conhecimento mais aprofundado da temática. Nesta investigação optou-se pela realização de um estudo de caso em diferentes contextos de trabalho dentro do mesmo grupo empresarial, tomando-se como unidades de observação trabalhadores da mesma empresa multinacional, com características socioprofissionais aproximadas, mas em dois países diferentes, com vista a equacionar os efeitos de quadros institucionais distintos sobre realidades organizacionais análogas. Neste caso, é estudada a qualidade de vida profissional de trabalhadores de uma subsidiária portuguesa de uma empresa multinacional sueca, e dos trabalhadores de duas congéneres suas no país de onde a multinacional é originária. Procurou-se compreender quais, e em que plano decorrem, as principais semelhanças e diferenças nas condições de vida e de trabalho destes profissionais que se aproximam de uma nova classe de trabalhadores qualificados “transnacionais” (Sassen, 2005: 144).

* * *

A presente investigação pretende identificar que avaliação fazem os trabalhadores da qualidade do seu trabalho, que dimensões estão presentes nessa avaliação, que significados lhes são atribuídos, e como variam as percepções sobre qualidade do trabalho segundo

variáveis que remetem para i) o quadro institucional no qual o trabalho é desenvolvido, nomeadamente, no que é respeitante à estrutura do mercado de trabalho, à educação, aos sistemas de relações industriais ou à protecção social; ii) o contexto organizacional específico onde decorre o trabalho, concretamente, as políticas internas e estratégia organizacional nas diferentes matérias com impacto na vida dos trabalhadores e respectivas condições de trabalho; iii) características de diferenciação social dos trabalhadores, designadamente, a profissão e o exercício da actividade profissional, a idade e o sexo.

Situando Portugal no contexto europeu, este projecto de investigação propõe, igualmente, identificar a variabilidade regional europeia em termos de qualidade do trabalho, tanto no que toca aos elementos generalizadamente apontados como essenciais num trabalho, como à distribuição dos diferentes indicadores de qualidade profissional nos vários países europeus.

4.2 Desenho da pesquisa e modelo de análise

Este projecto foi estruturado em três fases distintas, mas interdependentes. Primeiramente procurou uma análise de nível estrutural, que traçasse o contexto institucional onde decorre o trabalho. Privilegiou, de seguida, uma análise organizacional, onde os efeitos das políticas empresariais e dos contextos de trabalho pudessem ser contrabalançados face ao retrato mais global dos países onde o trabalho é desenvolvido. Por fim, pretendeu uma análise focada nos trabalhadores, que permitisse verificar como a qualidade de vida profissional pode ser accionada a nível individual, não só no que toca às preferências de cada indivíduo, mas às suas características individuais e de diferenciação social, e quais os significados que assume num contexto de trabalho qualificado e multinacional (figura 4.1.).

A investigação procurou conjugar dois métodos, já enunciados no primeiro capítulo, comuns no estudo da qualidade de vida no trabalho: a avaliação isolada das condições de trabalho e a apreciação global da qualidade de vida profissional.

4.2.1 A análise das condições de trabalho

Para proceder à análise das condições de trabalho, foram identificadas nove dimensões de qualidade de vida profissional, que serão descritas adiante neste capítulo. A identificação destas componentes do trabalho procurou ser o mais abrangente possível e incorporar as evidências teóricas e empíricas trazidas pela bibliografia já existente. Cada uma delas foi, posteriormente, examinada nos diferentes planos de observação e análise privilegiados na pesquisa.

No nível de análise estrutural, ou macrossocial, foi feita uma comparação entre vários países europeus, tendo sido analisada a forma como os diferentes elementos que compõem a vida profissional variam de país para país. Sempre que possível, para cada dimensão de análise, foi também feita uma discussão mais específica das políticas públicas e do funcionamento institucional, sobretudo de Portugal e da Suécia, os dois países sobre os quais incidiu o estudo de caso.

Tal como referido no primeiro capítulo, algumas das investigações que privilegiam esta abordagem metodológica na comparação entre países optam por construir um índice de qualidade do trabalho que permita posicioná-los hierarquicamente. Não se optou aqui por este tipo de procedimento por se considerar que as limitações ao nível dos processos de construção dos índices e dos resultados obtidos suplantam eventuais vantagens. Sendo a qualidade do trabalho um fenómeno multidimensional, que inclui componentes do trabalho de diferente natureza, é comum encontrarem-se índices que conjugam dados considerados objectivos, como os registos de acidentes ou a relação contratual, com elementos que remetem para apreciações subjectivas, como a satisfação com as condições de trabalho ou a relação com os colegas, geralmente em forma de média aritmética ou ponderada. Um indicador agregado e uma hierarquização de países com base num só valor pode, assim, remeter para significados muito diferentes e ser pouco informativo quanto à qualidade do trabalho de facto, obrigando, muitas vezes, à decomposição do índice para um conhecimento aprofundado do fenómeno. Do ponto de vista das políticas públicas ou organizacionais de promoção de melhores condições de vida e de trabalho, o esforço de quantificação e hierarquização pode revelar-se também infrutífero na medida em que só a decomposição do índice permite identificar áreas específicas de intervenção. Os índices de qualidade do trabalho podem ainda ocultar, na forma de um só valor, a variação interna dos países, principalmente nos países com maiores disparidades. Para a compreensão da qualidade do trabalho, este tipo de procedimento não dispensa uma análise aprofundada de cada uma das dimensões que a compõem e, nesse sentido, não se revelou apropriado para um estudo com as características desta investigação.

No plano de análise organizacional, ou mesossocial, constituído pelo estudo de caso organizacional, a análise das condições de trabalho privilegiou o estudo das políticas da empresa para promoção da qualidade de vida dos trabalhadores, tendo sido analisadas medidas e procedimentos específicos em cada uma das áreas identificadas, sempre que existentes. Nesta fase foram discutidas as políticas organizacionais comuns a todo o grupo multinacional, e aquelas que são específicas da empresa portuguesa ou da sueca, procurando-se uma articulação com condicionantes estruturais de cada um dos países.

No nível de análise individual, ou microssocial, suportado por um conjunto de entrevistas individuais realizadas a trabalhadores da empresa em estudo, os entrevistados foram chamados a avaliar as várias componentes da sua vida profissional.

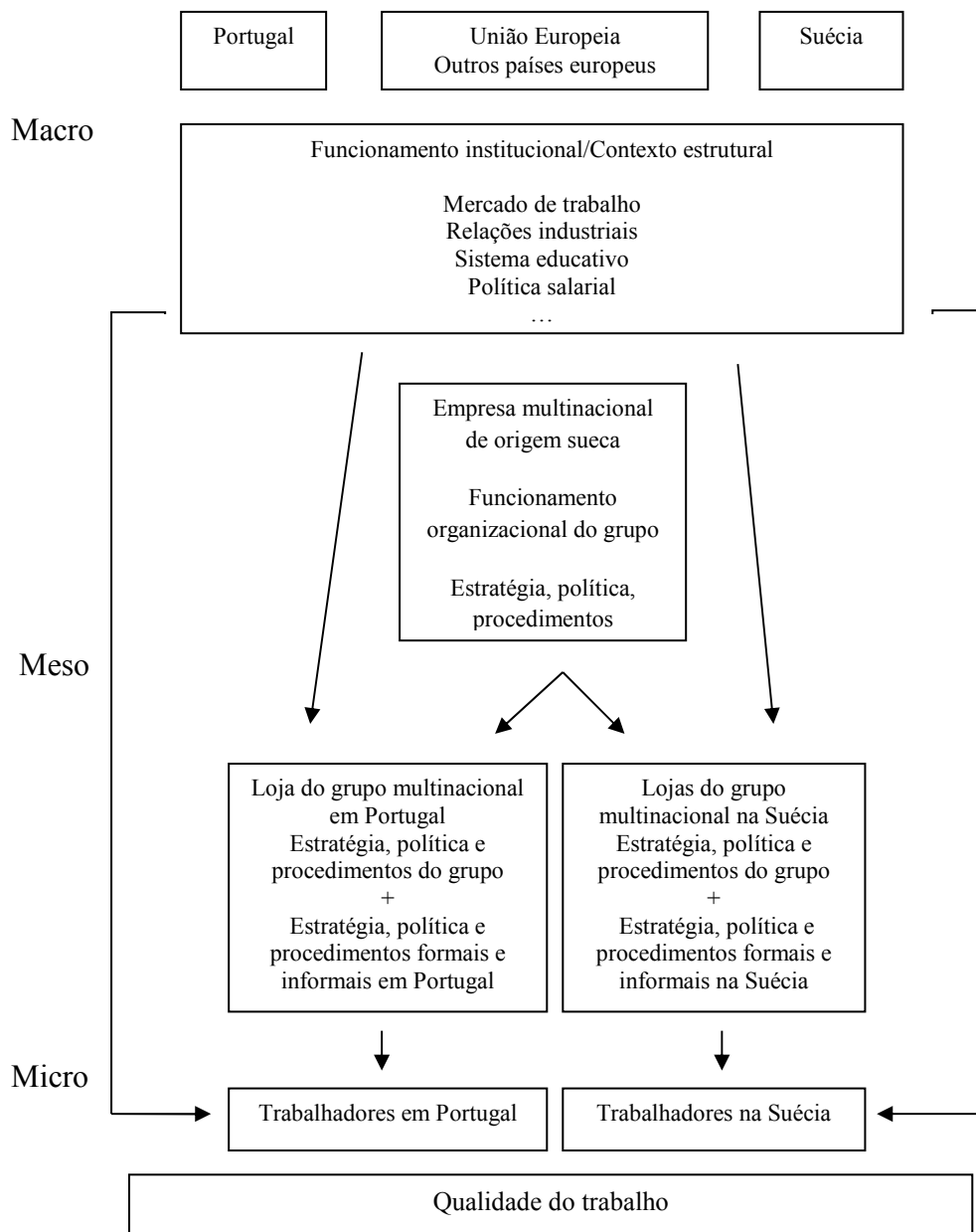


Figura 4.1 Diagrama de análise da qualidade do trabalho: o desenho da pesquisa.

4.2.2 A apreciação global da qualidade de vida no trabalho

Ao contrário da análise das condições de trabalho, centrada no estudo isolado de cada dimensão do trabalho, a abordagem da apreciação global de qualidade do trabalho baseia-se na avaliação que os trabalhadores fazem da sua vida profissional como um todo. Esta medida é feita, muitas vezes, tomando a satisfação com o trabalho como indicador privilegiado (na

maior parte dos casos em escala de satisfação), ou perguntando ao trabalhador em que medida considera ter um trabalho com qualidade.

Perceber se os trabalhadores consideram ter uma boa vida profissional é essencial para se abordar a questão da qualidade do trabalho. No entanto, esta apreciação global, por si, diz pouco sobre os factores que são mais e menos valorizados num trabalho ou sobre os aspectos positivos e negativos do trabalho. Não se tendo utilizado uma medida de escala para que os trabalhadores se inscrevessem num determinado patamar em termos de avaliação de qualidade de vida, as respostas a esta solicitação específica raramente se cingiram a uma apreciação injustificada por parte dos entrevistados, sendo sucedidas de explicações para as respectivas respostas. A análise das condições de trabalho e a identificação dos aspectos do trabalho de que os trabalhadores gostam mais e menos, acabou, assim, por prevalecer a uma apreciação global.

4.2.3 Objectividade e subjectividade no estudo da qualidade de vida profissional

O debate em torno do método que melhor contribui para o conhecimento científico da qualidade de vida profissional está muito associado à discussão sobre o peso do estudo das condições objectivas de trabalho face às percepções que os trabalhadores têm da sua actividade profissional. Nos estudos sobre qualidade do trabalho, é cada vez mais frequente ler-se que este é um fenómeno que conjuga componentes objectivas e subjectivas. O salário, por exemplo, é sistematicamente entendido como um indicador objectivo do trabalho por poder ser facilmente quantificável e por estar definido contratualmente na generalidade dos casos. O bem-estar, pelo contrário, é comumente apresentado como um indicador subjectivo, que remete para percepções e representações individuais.

É essencial que se clarifique que a subjectividade - entendida como a proximidade ao plano das percepções e das representações dos trabalhadores - não implica menor rigor ou validade dos resultados como parecem sugerir alguns debates em busca dos métodos mais objectivos de medir a qualidade de vida no trabalho. Com base no que tem sido várias vezes mencionado ao longo desta discussão, reconhecendo-se que as condições de trabalho existem na sua relação com quem trabalha, poderia até esperar-se que a força analítica destas percepções individuais se sobrepusesse a indicadores mais objectivos.

Esta investigação contemplou, sempre que possível, dados considerados objectivos, como os registos de acidentes fatais no trabalho. No entanto, como vai ser possível verificar nas próximas páginas, a pesquisa incidiu muito sobre as considerações dos trabalhadores, quer

por via das grandes fontes estatísticas disponíveis, baseadas em questionários aplicados individualmente, quer através dos dados primários recolhidos em entrevista.

4.3 Dimensões de análise

Para identificar as dimensões de qualidade do trabalho a estudar, foram considerados os vários modelos operatórios existentes na bibliografia, assim como os quadros de referência da CE, Eurofound e OIT, já aqui apresentados. Procurou-se, então, estabelecer um quadro de operacionalização original, inspirado nestes vários modelos, que fosse o mais abrangente possível em termos dos elementos do trabalho incluídos. Para responder a objectivos específicos deste estudo, nomeadamente no que diz respeito à adequação das políticas públicas às necessidades sentidas pelos trabalhadores, foi importante considerar os quadros de operacionalização aceites pelas instituições de decisão política europeia e internacional nesta matéria, embora a natureza académica deste trabalho tenha permitido uma maior integração dos modelos analíticos presentes na academia e o distanciamento necessário em relação a tais quadros, que cumprem, naturalmente, objectivos políticos determinados.

Como resultado final, o modelo a que se chegou assemelha-se ao quadro de harmonização desenvolvido conjuntamente pela CE, Eurofound, OIT e UNECE, que resultou de um esforço de integração do trabalho destas instituições, nomeadamente ao nível da produção de dados. A figura 4.2. compara os elementos do trabalho mais frequentemente encontrados na bibliografia com este quadro de harmonização e com os aspectos que são mais valorizados pelos trabalhadores europeus segundo o *European social survey*, apresentando o caminho que se percorreu até ao modelo escolhido para analisar a qualidade do trabalho nesta investigação.

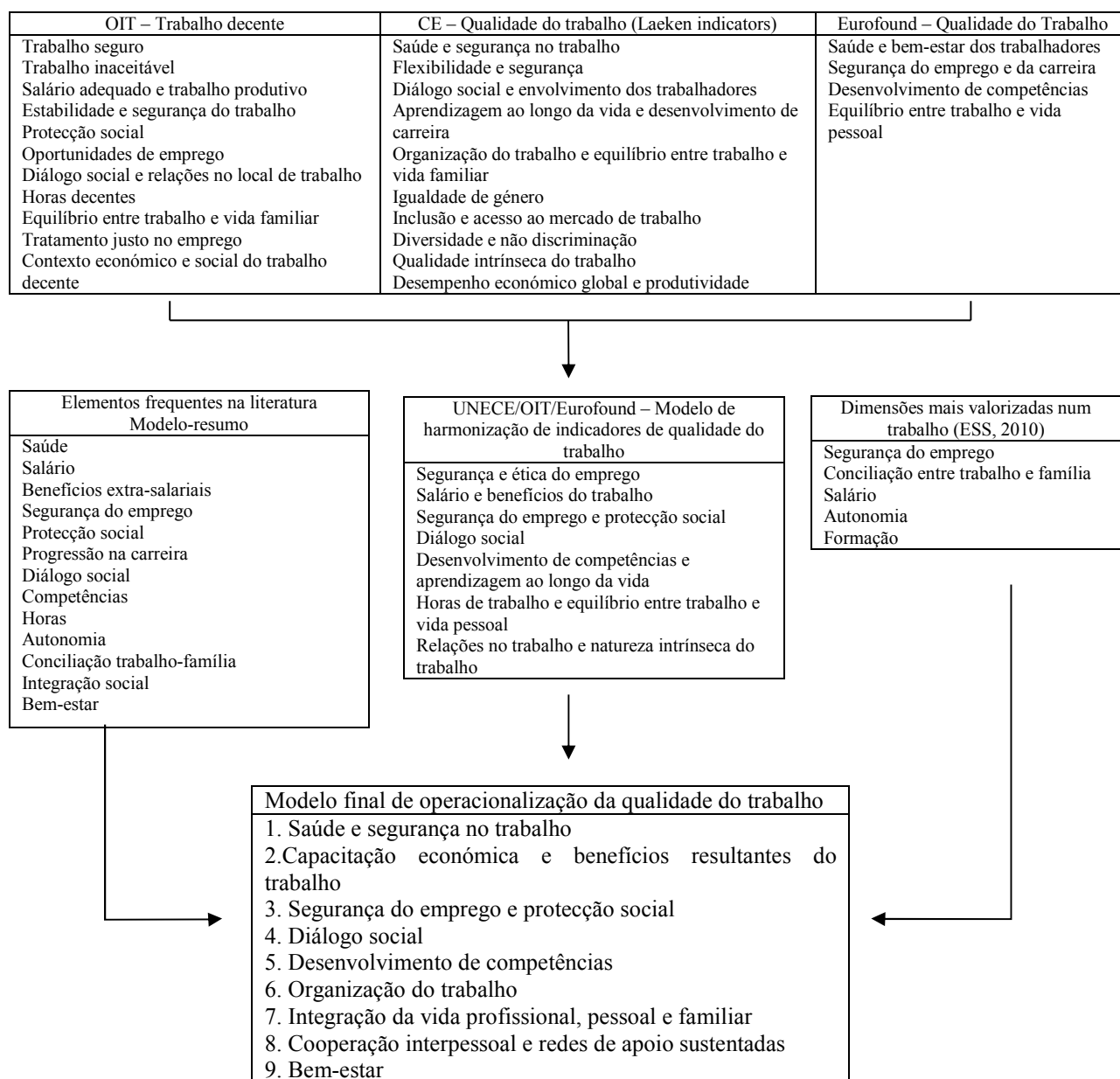


Figura 4.2 Dos quadros analíticos pré-existentis ao modelo final de operacionalização da qualidade de vida no trabalho

Observando a figura 4.2, o quadro de operacionalização desta investigação final tem algumas particularidades quando comparado com outros modelos, que se prendem essencialmente com questões de coerência teórica e metodológica. Uma evidência que ressalta da comparação entre os quadros adoptados pela CE e pela OIT relativamente ao modelo resumo que resulta da revisão de literatura é a presença, nos primeiros, de elementos que mais directamente remetem para o contexto estrutural de desenvolvimento do trabalho, como o desempenho económico e a produtividade (de um país), as oportunidades de emprego, ou o trabalho decente (ex.: trabalho escravo ou trabalho infantil). Na bibliografia há maior

enfoque nos aspectos que mais facilmente reportam ao desenvolvimento do trabalho em si. No modelo que foi adoptado nesta investigação, não se sentiu necessidade de isolar estes elementos macrossociais numa só dimensão, parecendo mais apropriado tratar o desempenho económico de um país, e as dinâmicas de emprego em particular, como variáveis de contexto (algumas delas já referidas no capítulo anterior).

Uma outra questão essencial diz respeito à igualdade de género, presente no modelo da CE como dimensão autónoma. Com base no entendimento de que o género é transversal a todas as dimensões do trabalho, optou-se por tratar esta variável em todas as componentes do trabalho, e não como um aspecto isolado. A ausência de dados não permitiu que se fizesse o mesmo tipo de análise para outras variáveis como a pertença étnica ou o porte de deficiência. De qualquer forma, sentimentos de discriminação e injustiça no trabalho, nomeadamente com base no sexo ou na etnia, serão tratados na dimensão 8 “cooperação interpessoal e redes de apoio sustentadas”. A inclusão da cooperação interpessoal e das redes de apoio sustentadas representa, de resto, uma das grandes diferenças do modelo de operacionalização desta pesquisa por comparação com o quadro de harmonização de indicadores, que agrupa as relações interpessoais no trabalho com a natureza intrínseca do trabalho. Natureza intrínseca do trabalho, como título, é claramente vago, mas serve para fazer referência às recompensas pessoais do desenvolvimento de uma actividade profissional, como a satisfação com o trabalho, a felicidade, o reconhecimento social e o sentimento de se fazer algo útil. As relações interpessoais no trabalho, cuja relevância para a motivação e satisfação tem sido reconhecida desde os estudos de Mayo (1949, 1972[1932]), são, nesta pesquisa, tratadas como uma dimensão autónoma. Esta necessidade de distinção parece ser cada vez mais evidente à medida que formas de organização do trabalho, como o trabalho em equipa, autónomo, e por objectivos, vão ganhando proeminência e à medida que vão sendo desenvolvidos indicadores relativos ao capital social no domínio do trabalho. Acresce que a cooperação interpessoal e a existência de redes de apoio sustentadas não são relevantes apenas com fonte de recompensa intrínseca do trabalho; são essenciais para a própria eficácia da organização do trabalho e da produção. No mesmo sentido, as recompensas intrínsecas associadas a estes sentimentos de bem-estar podem remeter para domínios que extravasam o plano das relações pessoais, daí se ter considerado analisá-las separadamente.

Optou-se também por desagregar as horas de trabalho da conciliação entre trabalho e família, ao contrário de outros modelos que as agrupam. Os tempos de trabalho remetem para a organização do trabalho, num sentido amplo, mas não se esgotam nos seus efeitos sobre a

conciliação entre a vida pessoal e profissional, sendo, por exemplo, relevantes para a saúde dos trabalhadores e para a produtividade da empresa.

Na definição das dimensões-chave a incluir na análise das condições de trabalho, foram também tidas em consideração as preferências dos trabalhadores europeus no que diz respeito ao trabalho, embora estas resultem já de um conjunto previamente limitado de opções de escolha.

A proposta de análise das condições de trabalho que aqui se apresenta contém, assim, nove dimensões, cuja reflexão concreta vai ser feita no capítulo seguinte, à medida que forem sendo discutidos os dados de cada dimensão.

É importante referir que, embora as dimensões se encontrem numeradas, a sua ordem não corresponde directamente a qualquer hierarquia dos aspectos que concorrem para a qualidade do trabalho. Pode ser encontrada uma analogia entre os elementos de “segurança” (Maslow, 1954) e os factores de higiene/ambiente (Herzberg, 1966), que são apresentados em primeiro lugar, e os aspectos valorizantes e de realização pessoal, que surgem no final. Esta apresentação resulta, no entanto, de uma escolha de apresentação das dimensões que não pretendeu discutir uma eventual hierarquia entre elas.

4.4 Observáveis, métodos e instrumentos de recolha de dados

O objectivo de articulação do contexto macrossocial com as realidades organizacionais e experiências individuais implicou a combinação da análise em extensão, nomeadamente no que diz respeito ao desenho das grandes tendências verificadas na Europa e nos países europeus, com um tipo de análise intensivo, que permitisse compreender como se reflectem e como interagem estas grandes orientações estruturais nos contextos concretos de trabalho e nas vidas das pessoas, e de que sentidos se reveste a qualidade de vida na experiência quotidiana de trabalho. Para responder a este objectivo, foi apropriado recorrer a métodos quantitativos, mais adequados à pesquisa em extensão por permitirem incluir na análise um grande número de unidades de observação (neste caso, países, empresas e indivíduos), possibilitando a comparação rápida de um conjunto de variáveis, mas também a métodos qualitativos, ajustados à necessidade de se estudar o fenómeno em intensidade, de se compreenderem as dinâmicas, as relações, os processos e os significados.

4.4.1 Análise extensiva-quantitativa: os dados estatísticos

A amplitude da pesquisa e a disponibilidade de dados ditaram que a comparação entre países se cingisse ao quadro europeu. A unidade de referência territorial foi Portugal e o país foi

comparado com um conjunto de outros países europeus, que formam a sua rede mais próxima de cooperação, nomeadamente em matéria de políticas de emprego, mas também de competição. A escolha das unidades de observação na análise de dados secundários procurou ser o mais abrangente possível de acordo com a disponibilidade de dados. O conjunto de países em comparação corresponde aos da UE27, incluindo-se outros países, como a Noruega, ou a Turquia, sempre que relevante. A informação foi analisada por sexo, idade, qualificações e ocupação.

Foram privilegiadas duas grandes fontes de informação estatística: o Inquérito ao Emprego e o Inquérito Europeu às Condições de Trabalho. A análise destas bases de dados foi, contudo, sempre que relevante, complementada com informação oriunda de outras fontes, como o Inquérito Social Europeu ou o Inquérito Europeu às Empresas.

O Inquérito ao Emprego (*Labour Force Survey, LFS*), levado a cabo pelos gabinetes de estatística dos vários países europeus, destina-se à recolha de informação sobre o trabalho e o emprego. Em Portugal, este inquérito é aplicado pelo Instituto Nacional de Estatística desde 1974. Seguindo as orientações para a harmonização de indicadores preconizadas pelo Regulamento do Conselho da UE (UE, 1998a), o inquérito ao emprego português começou, a partir de 1983, a assemelhar-se aos outros inquéritos ao emprego aplicados nos vários países da Europa, com vista a permitir a comparabilidade dos dados. Este processo de aproximação foi completado, em Portugal, em 1998 (Correia e Lima, 2006: 37). Actualmente, os dados disponibilizados pelo Eurostat respeitantes à LFS correspondem à informação que cada estado-membro envia para o gabinete europeu de estatística com base nos seus próprios inquéritos ao emprego. O questionário é composto por um conjunto de variáveis obrigatórias, definidas a nível comunitário, e por outras consideradas relevantes para a realidade de cada país. Do mesmo modo, há um conjunto de questões fixas, presentes em todas as aplicações, e módulos *ad hoc*, sobre temas específicos, que variam de ano para ano. A inquirição é trimestral e a unidade de amostra são os alojamentos familiares. O método de recolha de dados em Portugal foi, até 2011, por entrevista directa, sendo que, a partir desse ano, passou a incluir também entrevistas telefónicas. Ao longo desta investigação utilizou-se esta fonte de informação para variáveis como o emprego e o desemprego, os salários, as qualificações, entre outros. Quando necessário, recorreu-se a informação estatística proveniente de outras bases de dados que não as do Inquérito ao Emprego. De notar que há, por vezes, algumas descoincidências entre os dados do Eurostat e os dados nacionais, que podem ter a ver com diferenças na integração das bases de dados, mas que estão essencialmente relacionadas com o facto de os gabinetes de estatística nacionais integrarem, com mais frequência, na

informação que disponibilizam, outras fontes para além do Inquérito ao emprego. Cálculos diferenciados e amostras com características diferentes podem, também, justificar eventuais descoincidências.

O Inquérito Europeu às Condições de Trabalho (*European Working Conditions Survey*, EWCS) é, por sua vez, aplicado pela Eurofound desde 1991, de cinco em cinco anos, a trabalhadores de vários países europeus. De 1991 a 2010, o número de países que integram esta inquirição aumentou de 12 para 34, correspondendo os últimos a todos os países da UE27 e à Noruega, Croácia, Turquia, Macedónia, Albânia, Montenegro e Kosovo. O questionário inclui questões de caracterização socio-demográfica e profissional dos inquiridos, e perguntas específicas sobre o trabalho, como as condições de saúde e segurança, o salário e satisfação com o salário, a organização do trabalho, os tempos de trabalho, a conciliação entre trabalho e família, a formação profissional, a consulta e representação, a satisfação com as condições de trabalho, a discriminação e o assédio, entre outras. O método de inquirição é face-a-face nos alojamentos familiares dos inquiridos. Em Portugal, a amostra do ano de 2010 foi de 1000 inquiridos. A escolha desta fonte para a análise das condições de trabalho nesta investigação prende-se sobretudo com o facto de esta proporcionar comparações entre países e ao longo dos últimos 20 anos, sobre questões que remetem para a situação profissional dos entrevistados e para a avaliação das suas condições de trabalho.

Já o Inquérito Social Europeu (*European Social Survey*, ESS) tem sido realizado por um conjunto de instituições académicas e científicas desde 2001 e suportado por diferentes agências de financiamento europeias, pela Fundação Europeia de Ciência e pela CE. O questionário é aplicado de dois em dois anos em vários países da Europa, incluindo questões fixas sobre os valores dos europeus e, em cada aplicação, são definidos módulos temáticos especiais. De 2001 a 2010, o número de países participantes tem variado entre 22 e 31. O método de inquirição é face-a-face nos alojamentos dos entrevistados. Em Portugal a amostra de 2010 correspondeu a 2150 inquiridos. Nesta pesquisa, o uso do ESS permitiu uma análise entre países sobre os valores dos europeus relativamente ao seu trabalho.

Finalmente, o Inquérito Europeu às Empresas (*European Company Survey*, ECS) é aplicado pela Eurofound desde 2004, de cinco em cinco anos, a representantes de empresas e a representantes de trabalhadores de vários países europeus. Este questionário inclui questões sobre tempo de trabalho, gestão de recursos humanos, salário, diálogo social e desempenho organizacional, e tem vindo também a ser constituído por módulos específicos. Na primeira aplicação, em 2004, o questionário aos locais de trabalho incluiu um conjunto de questões sobre os locais de trabalho que viriam a repetir-se em 2009, mas centrou-se no tema do tempo

de trabalho e da conciliação entre trabalho e família, e foi realizado em 21 países europeus. Em 2009, o módulo adicional focou o desempenho financeiro das empresas, e o questionário foi aplicado em 30 países (UE27 e Croácia, Turquia e Macedónia). O método de inquirição foi por entrevista telefónica. Em Portugal foram inquiridas 83 empresas de diferentes sectores de actividade, empregando 2541 trabalhadores no total. Este questionário fornece uma caracterização mais aprofundada das empresas e das estruturas de representação dos trabalhadores europeus, possibilitando incluir as perspectivas dos gestores e dos representantes dos trabalhadores na análise das condições de trabalho.

Pontualmente serão feitas também referências a alguns resultados preliminares do Inquérito Europeu à Qualidade de Vida (*European Quality of Life Survey*, EQLS), também promovido pela Eurofound, aplicado de quatro em quatro anos, tendo a última inquirição ocorrido em 2011/2012.

4.4.2 Análise intensiva-qualitativa: o estudo de caso e as entrevistas individuais

O ponto de partida para a definição dos objectos empíricos que viriam a constituir o caso em análise foi a intenção de se problematizar a qualidade do trabalho qualificado em contextos multinacionais. Antecipando eventuais dificuldades na aceitação das empresas em colaborar com o estudo, a selecção da organização sobre a qual este viria a incidir precedeu a escolha dos países e dos indivíduos em comparação. Assim, o processo de identificação dos observáveis consistiu, em primeiro lugar, na garantia de colaboração de uma empresa multinacional em Portugal, com selecção de um conjunto inicial de potenciais entrevistados. Seguidamente procurou-se a colaboração de uma unidade do mesmo grupo multinacional noutro país. Após a aceitação da empresa, foi seleccionado um segundo conjunto de potenciais entrevistados, com características socio-demográficas e profissionais homólogas ao do grupo de entrevistados portugueses.

O trabalho de campo em Portugal decorreu durante os meses de Abril e Maio de 2010 e envolveu um conjunto de visitas às instalações da empresa, nas quais foram realizadas as entrevistas e recolhida e consultada documentação relevante. Na Suécia, o trabalho de campo teve lugar em Outubro do mesmo ano e foi precedido de 3 meses de preparação no local, entre Maio e Julho.

Os processos de definição dos casos quando se adopta o “estudo de caso” e o “método comparativo” têm sido amplamente debatidos na literatura. Como sublinha Ragin (1992: 6), “este é um caso de quê?” é uma das questões que os investigadores colocam quando desenham a sua pesquisa. No entanto, a resposta a esta pergunta raramente pode ser dada

antes de se conhecer o caso em maior detalhe, e esse conhecimento mais pormenorizado raramente é possível antes de realizado o trabalho de campo. Dependendo dos objectivos da investigação, há sempre um conjunto de critérios orientadores por detrás da escolha. O conhecimento do investigador sobre o caso no início da pesquisa é, no entanto, apenas parcial e “ilusório” (Vaugam, 1992: 176), implicando um grau de descoberta e de risco que se vai reduzindo à medida que o trabalho se desenvolve. Neste estudo, pretendia-se que a empresa multinacional tivesse, à partida, práticas específicas de promoção da qualidade de vida dos seus trabalhadores, que fossem, em larga medida, homogêneas nos países onde opera. Para a escolha dos países, pretendia-se um país com características institucionais distintas das portuguesas e cujos indicadores de qualidade do trabalho, nomeadamente referentes às qualificações, se comportassem de forma diferente dos portugueses. Poderia ser, do ponto de vista da tipologia clássica de Mill¹⁹, o método comparativo da concordância, em que o único elemento semelhante nos casos em comparação seriam as políticas organizacionais de promoção da qualidade de vida e, nesse sentido, seria esse o factor explicativo dos resultados a que se chegasse (Ragin, 1987: 34-62). Contudo, não se procurou seguir qualquer metodologia mais rígida na escolha dos casos. Por um lado, qualquer um dos métodos de Mill revela ser frágil na análise de fenómenos com causalidade múltipla (Ragin, 1987: 34-62), como é a qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, não se pretendia, à partida, dar maior importância a um ou outro plano de análise, ou testar os efeitos das políticas públicas, ou organizacionais, em si. A investigação pretendia ter uma componente explicativa, mas também interpretativa, o que acabou por tornar menos importante o controlo das possíveis determinantes de qualidade de vida. Sabia-se, de início, que as percepções de qualidade de vida no trabalho poderiam ser diferentes nos dois países em estudo, mas a confirmação só poderia ser feita depois de recolhidos os dados. Sabia-se igualmente que, apesar do grau de homogeneização das políticas organizacionais, seria possível encontrar variações entre países ou espaços de autonomia nas subsidiárias, ainda que sempre relativos, e que isso só seria possível identificar quando se estivesse efectivamente no terreno. A escolha do caso foi,

¹⁹ A proposta de Mill (1843, em Ragin, 1987) sobre o método da concordância e o método indirecto da diferença é frequentemente referida nos debates em torno do método comparativo. De um modo muito geral, o método da concordância consiste no estudo de um fenómeno através da comparação de casos em que o fenómeno ocorra, e na procura do elemento comum aos casos em estudo (segundo o exemplo de Ragin, a procura das causas explicativas das revoltas camponesas consistiria em comparar casos em que houve revoltas camponesas e ir eliminando os factores que não são comuns aos casos em estudo). O método indirecto da diferença consistiria na comparação de casos distintos do ponto de vista da ocorrência do fenómeno e da presença de factores explicativos (segundo o mesmo exemplo, seria comparar uma sociedade onde houve revoltas camponesas, com uma sociedade camponesa onde não houve revoltas, e confirmar se uma tem o factor explicativo e outra não) (Ragin, 1987: 34-62).

assim, orientada por critérios de grande amplitude – uma organização com medidas concretas de promoção da qualidade de vida e dois países com características institucionais distintas –, e definida por questões de natureza prática que se foram colocando ao longo do processo de investigação, como a disponibilidade da empresa para participar no estudo em dois países.

a) Os países

Apesar de se poderem encontrar alguns pontos de encontro entre as realidades portuguesa e sueca, como se verá com maior detalhe no capítulo seguinte, estes dois países apresentam características muito distintas em dimensões essenciais para a qualidade de vida no trabalho, como os sistemas de protecção social ou relações industriais, ou como os níveis qualificacionais e salariais. São estas diferenças de natureza institucional que concorrem para que cada um deles represente um modelo de regime produtivo ou de estado-providência.

Asseguradas as devidas especificidades de cada um destes países, a Suécia é geralmente representativa de um modelo norte-europeu de organização societal, que inclui um sistema de protecção social universalista, relações industriais centralizadas e autónomas do estado, níveis qualificacionais elevados, melhor distribuição dos rendimentos e menores desigualdades sociais. Portugal, por sua vez, é comumente representativo de um modelo sul-europeu, onde a protecção social é deficitária e com marcas de familismo, as relações industriais são centralizadas mas muito dependentes do estado, os níveis de escolaridade são baixos e as desigualdades sociais vincadas.

Para a comparação do contexto institucional destes países foi utilizada literatura sobre o tema, mas também dados estatísticos disponíveis nas diferentes dimensões estudadas.

b) A empresa

A empresa multinacional IKEA, onde decorreu o estudo, é de origem sueca, e opera no seu país de origem desde 1958 no sector do comércio a retalho, em específico, na área do mobiliário e decoração. Com uma estrutura organizacional complexa, cuja análise será retomada no capítulo 6, esta empresa desenvolve a sua actividade em vários países do mundo. Em Portugal, a sua presença data de 1974 com a implementação da primeira unidade de produção, que ainda hoje permanece em actividade, em paralelo com duas novas fábricas entretanto abertas. A primeira loja do grupo foi inaugurada em 2004, e actualmente existem mais duas no território nacional.

Um dos motivos que orientou a escolha deste caso foi o facto de esta ser uma empresa em expansão em Portugal, concretamente por ter, em 2010, um plano de desenvolvimento que

implicava a abertura de novas lojas nos anos seguintes, mesmo em contexto de restrição económica. A situação declarada de estabilidade económica surgiu como um aspecto relevante para equacionar a relação interdependente entre a promoção da qualidade de vida dos trabalhadores e a eficácia organizacional.

Sendo uma empresa de um sector de actividade tradicional com forte presença em Portugal, a evolução da empresa no país, de centro exclusivo de produção para mercado de consumo, apresentou-se como aspecto oportuno para evidenciar alguns desafios potenciados pela internacionalização da actividade produtiva e empresarial no sector e no país, nomeadamente, a conjugação da tradição com a inovação no desenvolvimento dos negócios e, necessariamente, dos recursos humanos.

Do ponto de vista da articulação de políticas nacionais, organizacionais e estratégias individuais, este caso suscitou também interesse. O grupo empresarial tem primado por uma forte standardização de produtos e de procedimentos, mas também de práticas de gestão de recursos humanos, que têm como referência aquilo que a empresa apresenta como o “estilo de vida nórdico”. Em Portugal, a implantação da empresa fez-se acompanhar de algumas distinções públicas por práticas de boa gestão de recursos humanos que subentendem uma aproximação dos padrões de bem-estar dos trabalhadores portugueses à realidade sueca. No entanto, esta homogeneização de práticas é variável, abrindo espaço para que as condições de trabalho divirjam de país para país.

O estudo foi feito exclusivamente ao nível das lojas e não das unidades de produção, tendo sido consideradas duas lojas na Suécia e uma em Portugal.

Foram analisados documentos internos da empresa, nomeadamente respeitantes às normas de recrutamento, formação, progressão na carreira, salário, protecção social, saúde e segurança, diversidade e responsabilidade corporativa e ética. A consulta desta documentação foi complementada com a informação disponibilizada nas páginas oficiais do grupo empresarial, assim como em vários estudos previamente realizados sobre a empresa. Esclarecimentos adicionais foram prestados pelos trabalhadores entrevistados e com um informante em cada loja, com quem foi sendo estabelecido contacto ao longo da pesquisa.

c) Os entrevistados

Na selecção dos entrevistados procuraram-se trabalhadores com qualificação superior e/ou responsabilidades de supervisão e chefia na empresa. Com efeito, as entrevistas foram feitas a gestores intermédios (d direcção, coordenação ou chefia de departamento ou área). A análise foi, assim, centralizada a trabalhadores com recursos individuais, educacionais e

organizacionais mais elevados. Foram, contudo, incluídos na recolha de informação dois trabalhadores suecos sem cargos de chefia directa, mas cujo testemunho foi relevante no decorrer da investigação. Realizaram-se, ao todo, 17 entrevistas.

Em Portugal foram entrevistados sete trabalhadores e na Suécia foram entrevistados nove. O quadro 4.4.2.1 demonstra como se distribuíram os entrevistados por sexo, idade, tipo de qualificações, situação familiar e antiguidade na empresa. Conseguiu-se alcançar o equilíbrio em termos de género e alguma homogeneidade nas idades (cuja média se situou nos 32 anos, como resultado da própria demografia das empresas, onde a média etária era de cerca de 30 anos nos dois países, à data da entrevista). Quanto às qualificações, os entrevistados portugueses detinham todos níveis de educação superior, ao contrário dos colegas suecos que, desempenhando funções homólogas, apresentam maior diversidade quer no grau, quer na área de especialização educativa. A moda da distribuição da antiguidade dos trabalhadores situou-se nos dois e três anos. Em Portugal nenhum dos entrevistados era solteiro e três não tinham filhos. Na Suécia, cinco entrevistados eram solteiros e sete não tinham filhos.

As entrevistas foram semi-estruturadas e o guião de entrevista (anexo A) foi desenvolvido em torno de questões amplas sobre os diferentes aspectos do trabalho, às quais eram acrescentados “estímulos”, em forma de questões mais específicas, que pudessem auxiliar o entrevistado a desenvolver o seu ponto de vista. No início de cada entrevista, foi pedido aos entrevistados que falassem da sua trajectória pessoal e profissional, referindo o seu percurso formativo e as experiências profissionais anteriores. Os entrevistados eram, depois, questionados sobre o seu trabalho actual, sendo-lhes solicitado que indicassem quais os aspectos de que mais e menos gostam, que avaliassem as suas condições de trabalho, e que fizessem uma apreciação global da sua qualidade de vida. Todas as entrevistas foram feitas na empresa e tiveram uma duração média aproximada de 60 minutos.

Quadro 4.4.2 Caracterização dos entrevistados

Nome fictício	Profissão	Antiguidade na empresa	Sexo	Idade	Escolaridade	Conjugalidade	Parentalidade	País
Linda Sebastião	Directora de loja adjunta	7 anos	F	34	Licenciatura Economia, pós-graduação marketing relacional	Casada com professor e empresário	Dois filhos: 1 ano e 4 anos	PT
Hugo Fernandes	Director de departamento	7 anos	M	34	Licenciatura Hotelaria	Casado com quadro superior administração pública	Filha com menos de 1 ano	PT
Ricardo Filipe	Director de departamento	5 anos	M	39	Licenciatura Engenharia Civil	Casado com engenheira civil em empresa privada	Duas filhas: 10 e 8 anos	PT
Leonor Gouveia	Directora de departamento	3 anos	F	32	Licenciatura em Gestão, a frequentar MBA	União de facto com director departamento público	Sem filhos, mas deseja ter	PT
Daniela Mendes	Director de departamento	3 anos	F	34	Licenciatura Gestão	Casada com urbanista, técnico superior administração pública	Sem filhos, não sabe se quer ter	PT
Heloisa Silva	Chefe de secção	2 anos	F	28	Licenciatura comunicação e marketing	Casada com dirigente de agência de publicidade	Sem filhos, mas deseja ter	PT
Alexandra Velho	Chefe de secção	7 anos	F	34	Licenciatura Gestão de recursos humanos	Casada com chefe de secção de grande superfície, retalho	Uma filha com menos de 1 ano	PT
Alexander Johsson	Director de departamento	5 anos	M	27	Ensino secundário – especializado em teatro/representação	Solteiro	Sem filhos, mas deseja ter	SE
Anthony Smith	Director de departamento	2 anos	M	38	Licenciatura em Finanças e Gestão	União de facto com consultora	Um filho com menos de 1 ano	SE
Lucas Pettersson	Chefe de secção	3 anos	M	26	Frequência de ensino superior, música	União de facto com estudante	Sem filhos, mas deseja ter	SE
Elsa Hansson	Chefe de secção	5 anos	F	28	Licenciatura em Ciência Política	Solteira	Sem filhos	SE
Ebba Gustafsson	Chefe de secção de loja	3 anos	F	30	Frequência de licenciatura em Direito	Solteira	Sem filhos, mas quer ter	SE
Axel Nilsson	Chefe de secção de loja	2 anos	M	36	Ensino secundário	Casado com técnica de jardim de infância	Dois filhos: 12 e 8	SE
Linnea Carlsson	Técnica de recursos humanos	1 ano	F	26	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	União de facto com estudante	Sem filhos, mas quer ter	SE
Viktor Olsson	Operador de loja	21 anos	M	44	Ensino secundário	Solteiro	Sem filhos	SE
Oscar Lindberg	Operador de caixa	1 ano	M	23	Frequentou ensino superior (engenharia química), pretende voltar a estudar, mas indeciso em relação ao curso	Solteiro	Sem filhos	SE

Os capítulos que se seguem dedicam-se à apresentação dos resultados obtidos. O capítulo 5 apresenta uma caracterização da qualidade do trabalho na Europa através da discussão dos dados secundários, de natureza extensiva. A análise intensiva é apresentada nos capítulos 6 e 7. No capítulo 6 é apresentado o estudo de caso e são analisadas as políticas organizacionais das lojas nos dois países. No capítulo 7 são debatidos os resultados das entrevistas individuais.

TERCEIRA PARTE

RESULTADOS

Capítulo 5

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA EUROPA. DISTRIBUIÇÃO E TENDÊNCIAS.

Este capítulo apresenta um retrato geral da qualidade do trabalho na Europa. Tendo como objectivo central evidenciar as principais tendências e variações no quadro europeu nos últimos 20 anos, tomam-se as dimensões identificadas no capítulo anterior como ponto de partida para a análise de um conjunto diversificado de indicadores que permitem traçar o panorama actual quanto às condições de vida e de trabalho.

Com base nos dados estatísticos existentes, concretamente nos que são disponibilizados pelo Eurostat, pela Eurofound e pelo ESS, os indicadores seleccionados foram, quando disponíveis, analisados por país, ocupação, sexo e grupo etário. Dada a correspondência entre a classificação internacional de profissões e as qualificações formais requeridas para o desempenho de cada ocupação, a análise das ocupações foi privilegiada sempre que não se encontraram dados disponíveis também por escolaridade. Quando relevante, procedeu-se ainda a uma análise por sector de actividade. As páginas seguintes apresentam uma selecção dos resultados que revelaram ser mais importantes na variação de cada indicador.

Assim, o ponto 5.1 começa por analisar a dimensão de saúde e segurança no trabalho a partir dos registos de acidentes fatais e de dados sobre o ambiente físico, a exposição dos trabalhadores a riscos para a saúde, as percepções do estado de saúde e a incidência de sintomas de doença. Neste ponto analisam-se também alguns dados referentes às dinâmicas de presença e ausência ao trabalho em caso de doença, finalizando-se a análise com um olhar sobre a relação entre a sustentabilidade da actividade profissional presente e os seus riscos para a saúde. No ponto 5.2 trata-se a dimensão de capacitação económica do trabalho, examinando-se a evolução dos níveis salariais, a sua distribuição e disparidades, dando-se também atenção às percepções de satisfação e adequabilidade face aos rendimentos auferidos. A segurança das relações de emprego é abordada no ponto 5.3, onde se dá particular atenção à distribuição do trabalho temporário com base nas variáveis em estudo e aos sentimentos de insegurança dos trabalhadores face ao emprego actual, em especial na sua relação com as taxas de desemprego e com o trabalho temporário. O ponto 5.4, referente à dimensão de competências e desenvolvimento pessoal, caracteriza o mercado de trabalho europeu quanto à escolaridade, ocupação e sector de actividade, apresentando também indicadores relativos à adequação de competências, à aprendizagem, formação profissional e perspectivas de carreira.

O ponto 5.5 apresenta uma análise do que tem sido o diálogo social na Europa através de um olhar sobre as dinâmicas de associação de trabalhadores e empregadores e sobre a participação e o envolvimento de trabalhadores nos aspectos que influenciam o seu trabalho. Dados relativos à forma como o trabalho é organizado estão presentes no ponto 5.6, onde se analisa o conteúdo do trabalho e a sua evolução ao longo dos últimos anos, e mais especificamente os tempos de trabalho. No ponto 5.7 analisam-se as percepções dos trabalhadores face à adequação dos tempos de trabalho com os da vida pessoal e as interferências mútuas entre as duas esferas, reflectindo-se também sobre o papel que as configurações institucionais dos vários países podem desempenhar para a satisfação com a conciliação do trabalho com a vida pessoal. O ponto 5.8, sobre cooperação interpessoal e redes de apoio, começa por examinar as relações sociais e de apoio estabelecidas no local de trabalho, entre colegas e com as chefias, considerando depois a forma como os europeus avaliam as suas chefias num conjunto de competências profissionais, e analisando, por fim, lógicas de tratamento diferenciado e percepções de injustiça no local de trabalho. Dados referentes à satisfação com o trabalho, aos sentimentos de utilidade e de trabalho bem-feito são apresentados no ponto 5.9. O ponto 5.10 considera, por fim, a questão das preferências face ao trabalho, examinando, dentro de um conjunto de aspectos pré-estabelecidos, a hierarquia de preferências em relação àquilo que é considerado mais importante num emprego.

O capítulo termina com uma súmula dos elementos que se evidenciam no plano de uma análise estrutural de carácter extensivo, que espelha a abrangência do conceito de qualidade de vida profissional e a diversidade de indicadores passíveis de o analisar.

5.1 Saúde e segurança no trabalho

As novas formas de organizar o trabalho que emergiram com a sociedade do conhecimento, concretamente pela introdução de tecnologias de informação e comunicação ao processo produtivo, criaram a expectativa de que alguns riscos tradicionalmente associados ao trabalho industrial, como a exposição a vapores, produtos químicos, ruído ou temperaturas inadequadas, tenderiam a diminuir ao longo do tempo, à medida que se reconfigurassem os contextos físicos de trabalho.²⁰ A própria natureza das tarefas, mais orientada para a execução intelectual e com menor predomínio do esforço manual, fazia prever que circunstâncias passíveis de causar riscos para a saúde física, como trabalhar de pé ou ter tarefas repetitivas,

²⁰ Ver capítulo 2.

fossem atenuadas. De facto, o declínio relativo do peso das indústrias transformadoras, associado a preocupações crescentes com a saúde dos trabalhadores, concretizadas por progressos legislativos significativos e acção política específica, reduziram, para a maior parte dos trabalhadores nas sociedades ocidentais, a possibilidade de estes sofrerem acidentes de trabalho (Green, 2006: 144-145). Sobretudo no quadro da UE, as décadas de 1980 e de 1990 assistiram a desenvolvimentos consideráveis no que diz respeito à introdução das questões de saúde e segurança no trabalho nas agendas de intervenção política, passando-se de uma abordagem correctiva e de gestão de danos, para uma lógica preventiva (Freire, 2001: 127-128). O reconhecimento de que os acidentes de trabalho surgem em quadros contextuais determinados dinamizou também na academia a noção de “clima de segurança” para fazer referência, entre outros aspectos, ao risco e à forma como este é percebido pelos recursos humanos (Clarke, 2009: 33).

Contudo, apesar dos avanços conseguidos, a situação europeia actual em matéria de saúde e segurança no trabalho está longe de ser a desejável face aos investimentos nesta área (Clarke, 2009: 31). Como se verá, se é verdade que houve uma melhoria muito significativa ao nível da incidência dos acidentes de trabalho, o mesmo não pode ser dito quanto à exposição dos trabalhadores a riscos para a sua saúde e à incidência de sintomas de doença. O actual contexto de crise económica tem vindo, inclusivamente, a aumentar as preocupações por parte de instituições nacionais e internacionais (por exemplo, OIT, CE, OMS) quanto ao risco de um eventual retrocesso nesta matéria. Dificuldades financeiras das empresas podem levar a uma redução dos gastos com segurança e saúde (ISSA, 2010). Simultaneamente, maior intensidade, pressão, insegurança, podem criar condições para a ocorrência de mais acidentes (PE, 2012; ISSA, 2010; OMS, 2011), ou para que os trabalhadores negligenciem a sua segurança, mesmo conscientes dos riscos que correm (Stoleroff e Correia, 2009: 18).

5.1.1 Acidentes de trabalho

Olhar para os acidentes de trabalho, e em particular para os fatais, continua a ser essencial na análise das condições de trabalho. É consensual que o exercício de uma actividade profissional não deve pôr em risco a vida de quem a desempenha. Dados do último módulo *ad-hoc* do Inquérito ao Emprego na Europa (referentes a 2007)²¹ sobre saúde e segurança no trabalho confirmam a tendência de diminuição dos acidentes de trabalho nas últimas décadas (Eurostat, 2010: 34). Esta redução, visível na totalidade dos sectores de actividade, foi

²¹ Em 2013 terá lugar um novo módulo *ad-hoc* sobre saúde e segurança no trabalho.

sobretudo evidente nas indústrias extractivas e na construção, sectores onde a ocorrência de acidentes tem sido das mais frequentes ao longo do tempo (Eurostat, 2010: 36). Apesar dos progressos alcançados, quando se analisam dados mais recentes verifica-se que estes continuam a ser sectores com forte incidência de acidentes, nomeadamente fatais. O sector das indústrias extractivas continua a liderar no número de acidentes fatais no trabalho no total de países da UE e na maior parte dos países para os quais há registos disponíveis (figura 5.1.1.1). A construção surge, geralmente, em segundo lugar no que diz respeito a este tipo de ocorrências, seguindo-se, depois, o sector dos transportes e armazenagem (figura 5.1.1.1).

Ao encontro de dados anteriores (Davoine e Erhel, 2007: 57; Davoine, Erhel e Guergoat-Lariviere, 2008: 170-172), persiste uma diferença entre países relativamente à distribuição dos acidentes de trabalho. Chipre, Áustria, Roménia, Portugal e Lituânia eram os países que, em 2010, apresentavam as maiores taxas de incidência de acidentes mortais no trabalho, contrastando com países como o Reino Unido, a Holanda, a Alemanha, a Suécia, a Finlândia ou a Dinamarca (figura 5.1.1.2). Diferenças nas formas de organizar o trabalho e no envolvimento dos trabalhadores (Clarke, 2009: 5,8,14-15; Davoine e Erhel, 2007: 57), ou em aspectos mais intrínsecos do trabalho como a integração social, o apoio das chefias ou as dinâmicas de comunicação na organização (Clarke, 2009: 6-7, 15) são factores a considerar na explicação desta variação. Apesar de persistirem diferenças entre países é, contudo, importante que se refira que é sobretudo nos países com as maiores taxas de incidência que se têm verificado melhorias mais significativas (figura 5.1.1.2), o que poderá indicar, então, uma eventual convergência europeia neste indicador. No entanto, é ainda de salientar que estas melhorias são mais visíveis entre 2008 e 2009 do que entre 2009 e 2010, o que sugere uma relativa estagnação nesta tendência.

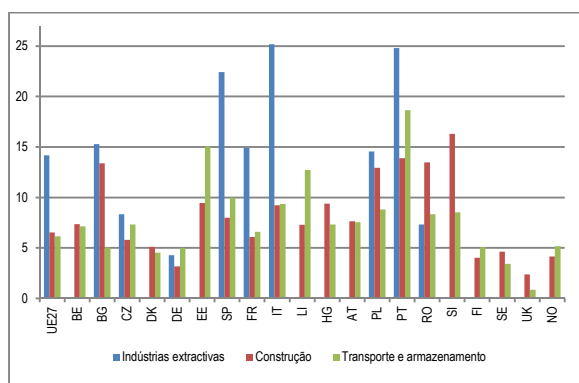


Figura 5.1.1.1 Taxa de incidência de acidentes fatais no trabalho por sector de actividade e país, 2010 (nº de acidentes por 100000 trabalhadores)
Fonte: Eurostat, 2010

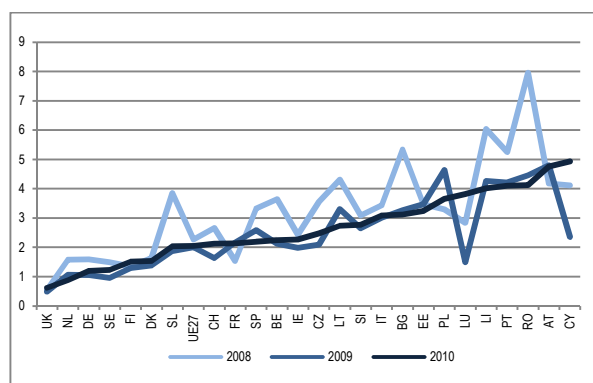


Figura 5.1.1.2 Taxa de incidência de acidentes fatais no trabalho por país, 2008-2010 (nº de acidentes por 100000 trabalhadores)
Fonte: Eurostat, 2010

Apesar de as taxas de acidentes fatais serem elevadas nos países onde predominam os sectores de actividade onde os acidentes são mais frequentes, nomeadamente as indústrias extractivas ou transformadoras, não se pode estabelecer uma relação simples entre estas variáveis. Na República Checa, por exemplo, país com a maior proporção de emprego nas indústrias transformadoras (anexo B, figura 1), a taxa de acidentes mortais não é proporcionalmente elevada. Por outro lado, persiste uma relação entre a ocorrência de acidentes fatais e o uso de equipamentos de protecção como forma de minimizar os riscos inerentes ao exercício das actividades profissionais. Mas, ao contrário do que poderia ser uma relação evidente entre maior uso de equipamento de protecção e menor ocorrência de acidentes, os dados revelam que a conformidade com os requisitos de utilização de equipamentos de protecção é tendencialmente elevada na maior parte dos países, inclusivamente naqueles onde há mais acidentes (figura 5.1.1.3). A relação parece estabelecer-se mais no plano da implementação de normas do que no do seu cumprimento por parte dos trabalhadores, já que nos países onde a exigência de uso de equipamento de protecção é mais generalizada, a ocorrência de acidentes tende a ser menor (figura 5.1.1.4.). Note-se, no entanto, que a pouca adequação ou desconforto dos equipamentos de protecção pode levar a que alguns trabalhadores, conscientes dos riscos que correm, optem por não os usar como forma de desempenhar as suas tarefas de forma mais rápida ou eficiente (Eurofound, 2012a: 62), o que não deixa de ser uma prática minoritária.

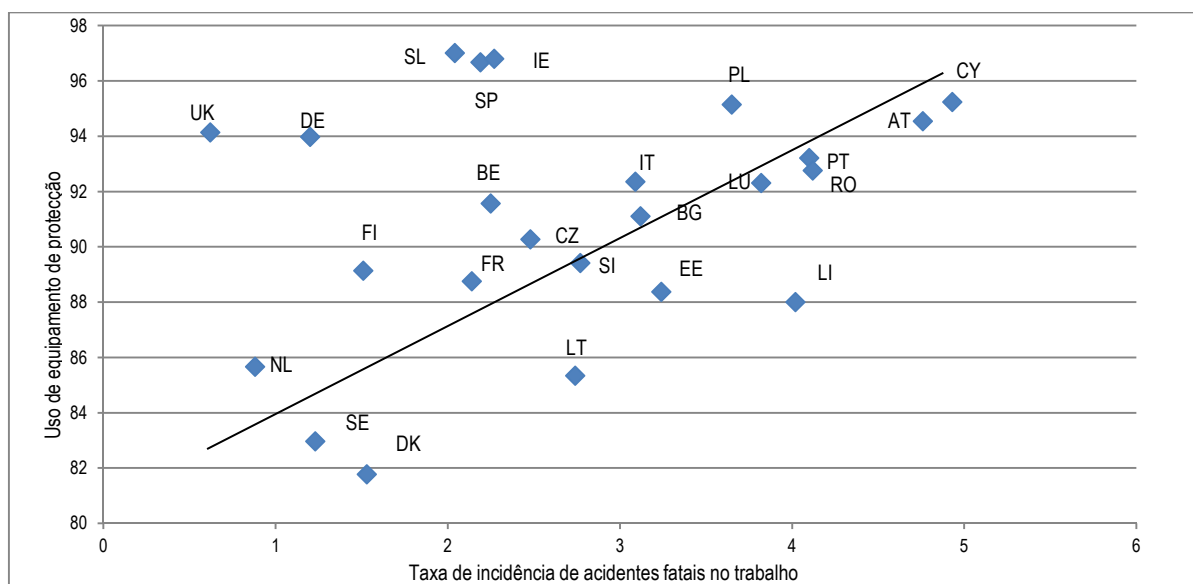


Figura 5.1.1.3 Dispersão de países por uso de equipamento de protecção e taxa de incidência de acidentes fatais no trabalho, 2010 (%)

Fonte: Taxa de incidência de acidentes fatais no trabalho (acidentes por 100 000 trabalhadores), Eurostat, 2010
 Uso de equipamento de protecção (percentagem de respostas “sim” à questão “Usa equipamento de protecção sempre que solicitado?”, colocada a trabalhadores cuja profissão implica uso de equipamento de protecção), EWCS, 2010

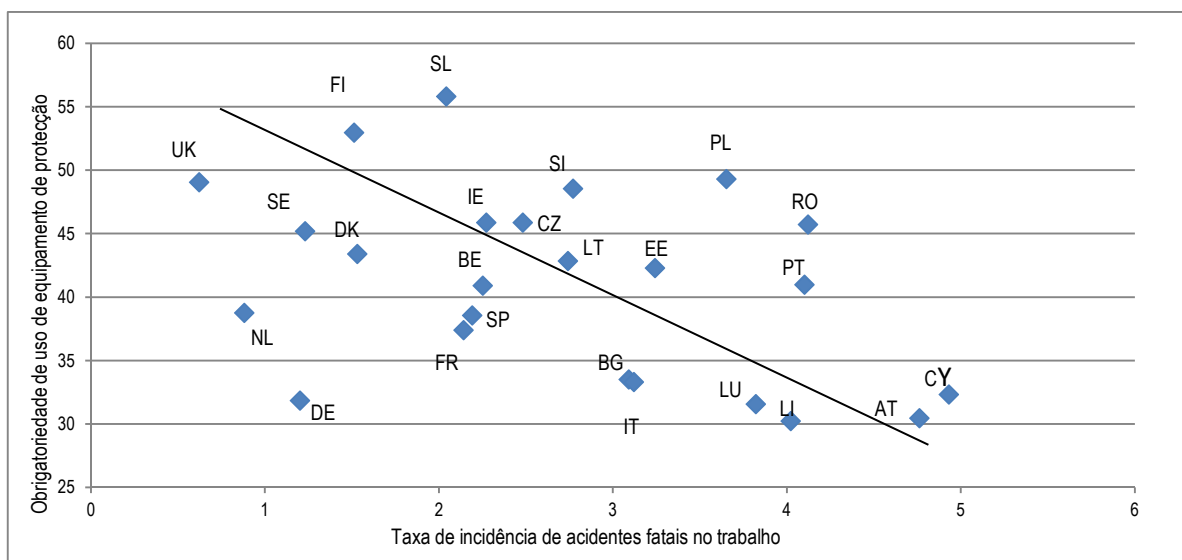


Figura 5.1.1.4 Dispersão de países por obrigatoriedade de uso de equipamentos de proteção e taxa de incidência de acidentes fatais no trabalho, 2010 (%)

Fonte: Taxa de incidência de acidentes fatais no trabalho (acidentes por 100 000 trabalhadores), Eurostat, 2010
 Obrigatoriedade de uso de equipamento de protecção (percentagem de respostas “sim” à questão “O seu trabalho requer que use equipamentos individuais de protecção?”), EWCS, 2010

5.1.2 O ambiente físico de trabalho: exposição a riscos

Face às tendências generalizadas de diminuição dos acidentes de trabalho e num quadro de avanços significativos quanto às condições que devem estar asseguradas no espaço físico para que determinada actividade profissional possa ter lugar, a diminuição da exposição dos trabalhadores europeus aos riscos físicos do trabalho não tem sido, contudo, muito expressiva desde que este tipo de indicadores começou a ser monitorizado de forma regular.

Dados do EWCS demonstram que, entre 1991 e 2010, não só não houve melhorias substantivas na exposição dos europeus a riscos para a saúde no local de trabalho, como houve, nalguns aspectos do ambiente físico, uma deterioração das condições laborais. Tal como preconizado pelas previsões dos efeitos da sociedade do conhecimento sobre o mundo profissional, menos pessoas trabalham em ambientes com fumos, pó ou vapores (Eurofound, 2012a: 45). No entanto, no que diz respeito à exposição a vibrações, ruído, temperaturas elevadas e contacto com substâncias químicas, a proporção de trabalhadores tem vindo, noutra sentença, a aumentar ligeiramente desde o início da década de 1990, ainda que com um pequeno decréscimo entre 2005 e 2010. No mesmo período de tempo, e de forma ainda mais expressiva, a proporção de trabalhadores expostos a temperaturas baixas, posturas corporais cansativas ou dolorosas, que têm de carregar pesos ou fazer movimentos repetitivos com as mãos ou braços tem vindo, também, a aumentar (Eurofound, 2012a: 45). Em 2010, trabalhar de pé (48,5%) e exercer tarefas repetitivas com as mãos ou braços (42,9%) foram, de resto, as

condições físicas de trabalho associadas a risco para a saúde com maior incidência no total de países europeus. Com uma incidência relativamente elevada surge também o trabalho que é feito em posições cansativas ou dolorosas (24,4%) (anexo B, quadro 1).

Embora este padrão de distribuição se mantenha, de um modo geral, na maior parte dos países em análise, há disparidades substantivas nos níveis de exposição a riscos no quadro da UE. Assim, países como a Dinamarca ou a Holanda, com valores relativamente baixos nos diferentes tipos de risco em análise, contrastam com a Grécia, Chipre, França ou Hungria, onde a proporção de trabalhadores expostos a riscos no seu ambiente de trabalho é mais elevada (anexo B, quadro 1). Tal como se verificou em relação aos acidentes fatais, também no que diz respeito à evolução ao longo do tempo se verifica que, se nalguns casos a tendência tem sido de estabilização ou melhoria destes indicadores, alguns países têm, pelo contrário, piorado o seu desempenho global ao longo do tempo. Dentro dos que apresentam indicadores estáveis ou ligeiras melhorias, incluem-se simultaneamente os que têm níveis de exposição elevados, como o Chipre, a Roménia e Espanha, com outros como a Holanda, o Reino Unido ou a Irlanda, com incidências já mais reduzidas à partida (Eurofound, 2012a: 47-48). França, Hungria, Portugal, Luxemburgo ou Suécia, incluem-se, por outro lado, no grupo de países que viu aumentar a proporção de trabalhadores em contextos de trabalho de maior risco (Eurofound, 2012a: 47-48).

Apesar das transformações do trabalho nas últimas décadas, a percepção dos trabalhadores face aos riscos que o trabalho coloca à sua saúde têm permanecido estáveis, o que pode ser indicador de uma eventual manutenção da proporção de empregos expostos a riscos, ou de uma substituição de determinado tipo de riscos por outro (por exemplo, contextos de trabalho expostos a pó e vapores passaram a estar menos representados, a favor dos locais de trabalho onde há vibrações, ruído, contacto com substâncias químicas), ou também da ainda insuficiente acção de melhoria efectiva das condições físicas de trabalho (Eurofound, 2012a: 48).

Retomando os dados referentes às taxas de incidência de acidentes fatais no trabalho, não se pode dizer à partida que contextos de trabalho de maior risco resultem na ocorrência de mais acidentes. Veja-se, por exemplo, o caso de Portugal e Suécia. Apesar de representarem realidades díspares quanto à incidência de acidentes fatais, têm valores relativamente próximos quando se considera o conjunto de riscos em análise. Os trabalhadores portugueses destacam-se, no entanto, pela incidência de riscos posturais (ficar de pé, tarefas repetitivas). Já os suecos apresentam níveis mais elevados de exposição a riscos ambientais (como o ruído), ou químicos (contacto com produtos químicos ou infecciosos) (Eurofound, 2012a: 47 e anexo

B, quadro 1). Portugal conjuga, assim, elevada exposição a riscos para a saúde com maior número de acidentes fatais, quando a Suécia apresenta acidentes fatais pouco frequentes face a um contexto de risco para a saúde igualmente elevado.

A natureza do trabalho desenvolvido, quer pela ocupação, quer pelo sector de actividade em que decorre, acaba também por ser determinante na distribuição destes indicadores. Em sectores de actividade como a construção, a agricultura e a indústria, os trabalhadores cujo ambiente de trabalho os expõe a riscos para a saúde é comparativamente superior aos dos restantes sectores de actividade (Eurofound, 2012a: 50). Operários, artífices e trabalhadores similares, operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem, agricultores e trabalhadores similares e trabalhadores não qualificados são os grupos ocupacionais onde mais trabalhadores dizem estar frequentemente expostos a este tipo de riscos (Eurofound, 2012a: 50-51).

5.1.3 Doença e percepção do estado de saúde

Como nota prévia à análise das percepções do estado de saúde, é importante referir o debate sobre o “enviesamento do trabalhador saudável” (McMichael, 1976), que tem acompanhado muitos dos estudos sobre saúde ocupacional. O argumento central é o de que as percepções sobre o estado de saúde tendem a ser generalizadamente positivas na população activa, como resultado de um processo prévio de exclusão das pessoas menos saudáveis do mercado de trabalho. Isto é, a população activa, sobre as quais são recolhidos dados quanto à saúde ocupacional, são, e sentem-se, à partida, saudáveis. Não é, assim, surpreendente que os dados do EWCS de 2010 revelem que 78% dos trabalhadores europeus avaliam positivamente o seu estado de saúde (Eurofound, 2012a: 116).

Apesar deste dado indiscutível, as diferenças que se encontram com base no sexo, na idade, na ocupação e no sector de actividade face à apreciação do estado de saúde evidenciam desigualdades dentro do mercado de trabalho relativamente aos seus efeitos sobre a saúde. As mulheres, os trabalhadores mais velhos, os menos qualificados e os trabalhadores dos sectores da agricultura, dos transportes, da construção e da indústria, são os que reportam estados de saúde comparativamente mais frágeis e os que mais declaram que o trabalho afecta negativamente a sua saúde (Eurofound, 2012a: 116-117). No mesmo sentido, a proporção de trabalhadores que avalia a sua saúde como sendo má ou muito má é significativamente superior na Roménia, na Croácia e na Turquia. Letónia, Eslovénia e Estónia são os países onde mais trabalhadores sentem que o trabalho afecta negativamente a sua saúde (figuras 5.1.3.1 e 5.1.3.2).

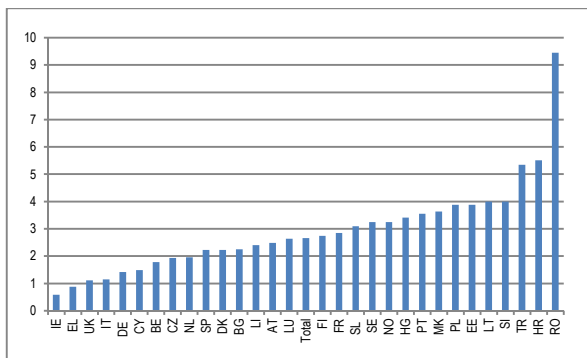


Figura 5.1.3.1 Trabalhadores que avaliam a sua saúde como “má” ou “muito má”, por país, 2010 (%)
Fonte: EWCS, 2010

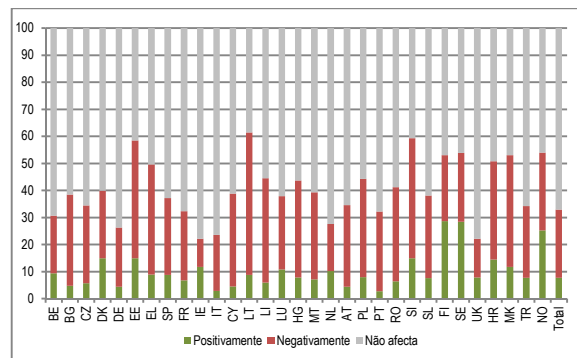


Figura 5.1.3.2 Avaliação dos efeitos do trabalho sobre a saúde, por país, 2010 (%)
Fonte: EWCS, 2010

As perspectivas de que a introdução de tecnologias de informação e comunicação contribuiriam para minimizar os efeitos do trabalho sobre a saúde dos trabalhadores estavam, apenas em parte, acertadas. Na verdade, elas faziam-se muitas vezes acompanhar de discursos mais críticos que apontavam para a necessidade de “atenuar este optimismo” e de pensar os novos riscos que emergiriam (Christol, 1992: 63). Os impactos destas novas formas de organizar o trabalho para a saúde, nomeadamente através do uso do computador, são actualmente reconhecidos. Disfunções músculo-esqueléticas devido a longas horas de trabalho sentado, tendinite devido ao uso constante e repetitivo do rato e do teclado ou afecções de natureza psicológica resultantes de maior intensidade do trabalho são objecto de reflexão frequente nos estudos sobre saúde ocupacional (Coover *et al.*, 2009: 357).

Dores nas costas, dores musculares, dores de cabeça e fadiga são, de facto, os sintomas mais indicados no total de trabalhadores europeus (figuras 5.1.3.3 e 5.1.3.4). A comparação entre grupos populacionais demonstra, no entanto, diferenças consideráveis. De um modo geral, as mulheres reportam maior frequência de sintomas do que os homens, nomeadamente no que diz respeito a problemas de pele, dores nas costas, dores nos membros superiores, dores de cabeça, dores de estômago, dificuldades respiratórias, depressão, fadiga e insónia. Do mesmo modo, os trabalhadores mais velhos, sobretudo a partir dos 45 anos de idade, indicam sofrer com maior frequência de dores nas costas e musculares, assim como de fadiga e dores de cabeça (figura 5.1.3.3). A prevalência de sintomas relativos ao mal-estar físico é ainda superior nas ocupações que envolvem trabalho manual com maior frequência, como é o caso dos agricultores e trabalhadores da agricultura e pescas, operários, artífices e trabalhadores similares, operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem e trabalhadores não qualificados. Nestes grupos, a incidência de dores nas costas e musculares é superior à dos outros grupos profissionais. Nas ocupações que requerem níveis mais elevados

de qualificações formais, prevalecem sintomas como dores de cabeça ou fadiga, mais associadas ao trabalho não manual. No entanto, estes sintomas continuam a ser bastante expressivos no grupo de trabalhadores cujo trabalho é mais frequentemente manual ou desqualificado (figura 5.1.3.4). Os trabalhadores das forças armadas, cuja actividade profissional pressupõe o uso do corpo e o esforço físico, mas sob os quais recaem também muitas vezes grandes esforços de natureza psicológica, são os que reportam, ainda assim, estados de saúde mais favoráveis, o que pode estar relacionado com o enquadramento organizacional no qual decorre o trabalho, que pressupõe maior preparação e acompanhamento dos recursos humanos para os esforços físicos e psicológicos da actividade profissional (figura 5.1.3.4).

Portugal é o país onde mais trabalhadores dizem sofrer de dores nas costas e dores musculares nos membros inferiores com maior frequência, ficando acima da média dos restantes países em análise na maior parte dos indicadores analisados. Também os trabalhadores suecos apresentam valores acima da média quanto aos sintomas em estudo, embora relativamente inferiores face aos portugueses. A Finlândia, a Letónia e a Estónia são os países com pior desempenho global na prevalência de sintomas de doença. Irlanda, Reino Unido e Áustria encontram-se no extremo oposto (anexo B, quadro 2).

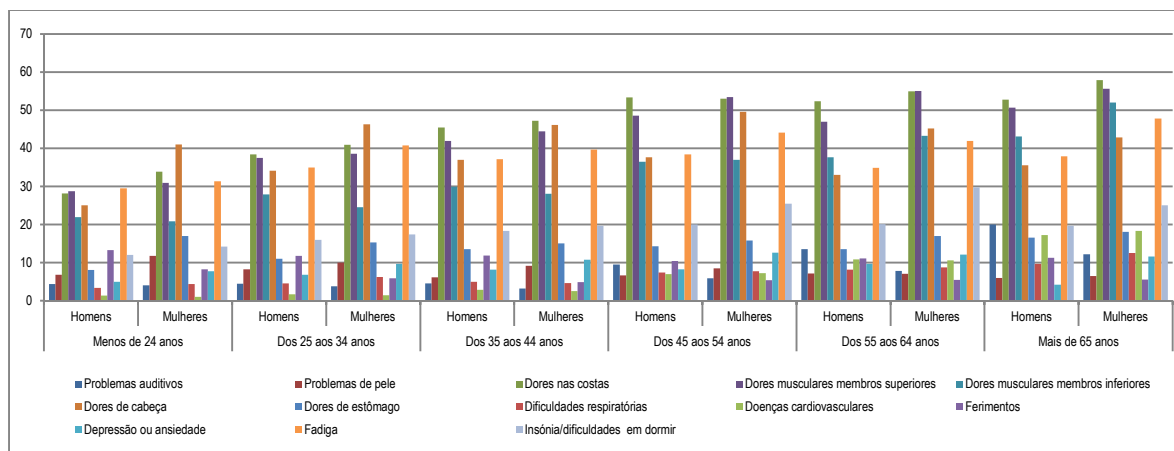


Figura 5.1.3.3 Prevalência de sintomas de doença por sexo e idade, Europa, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

Inquiridos que responderam “sim” à questão “Nos últimos 12 meses teve algum destes sintomas?”

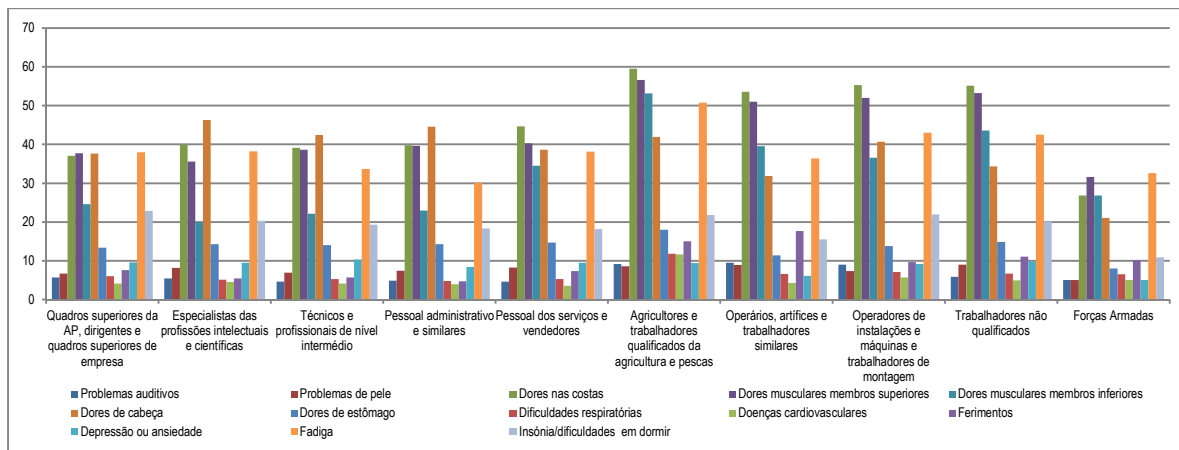


Figura 5.1.3.4 Prevalência de sintomas de doença por ocupação, Europa, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

Inquiridos que responderam “sim” à questão “Nos últimos 12 meses teve algum destes sintomas?”

O estado de saúde mental isoladamente tem merecido bastante atenção nas últimas décadas como um indicador de bem-estar no trabalho, sobretudo à medida que se foram disseminando as actividades profissionais intelectuais, com menor risco aparente para a saúde física. Um dos indicadores mais utilizados para aferir o estado de saúde mental dos trabalhadores tem sido a percepção dos níveis de stress. Nesta matéria, é importante que se diferenciem os factores de stress, do stress associado ao trabalho e das tensões psicológicas (O’Driscoll, Brough e Kalliath, 2009: 245). A proposta de Cooper e Marshall (1979), que tem servido de referência a vários estudos sobre stress ocupacional, defende que os factores de stress se distribuem ao longo de várias categorias que incluem aspectos intrínsecos do trabalho, o papel e estatuto na organização, as relações sociais no trabalho, questões relacionadas com o desenvolvimento de carreira, a estrutura e o clima organizacional e factores exteriores ao trabalho (Cooper e Marshall, 1979 em Cartwright *et al.*, 1995: 225). O stress associado ao trabalho decorre das respostas que os indivíduos accionam para fazer frente a estes factores (Sutherland e Cooper, 1988 em O’Driscoll, Brough e Kalliath, 2009: 245). As tensões psicológicas surgem, por sua vez, como respostas individuais a longos períodos de exposição ao stress, como a ansiedade ou a depressão (O’Driscoll, Brough e Kalliath, 2009: 245). De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2001, 2005, 2011), o stress manifesta-se quando o trabalhador não consegue, ou não tem recursos para responder à pressão provocada pelo trabalho, a qual é considerada comum na sociedade actual.

Tal como refere Clark (2005: 377-378), os níveis de stress nas sociedades contemporâneas são umas das expressões daquilo “que correu mal” nas transformações do trabalho associadas à sociedade do conhecimento. Maior insegurança nas relações de

emprego, risco de desemprego ou desadequação de competências são factores associados à sociedade do conhecimento que concorrem para o aumento do stress (O’Driscoll, Brough e Kalliath, 2009: 243-244). A própria tecnologia acaba por poder ser, paradoxalmente, um elemento de stress no trabalho quando a pretensa facilitação de processos não se faz acompanhar por formação adequada ou é obstaculizada por falhas de natureza técnica (Coovert *et al.*, 2009: 261). Pode ainda acrescentar-se ser este também um efeito indirecto do próprio processo de globalização e da sua relação com a emergência de crises à escala mundial e com a exposição de um maior número de trabalhadores a choques globais (Murteira, 2003: 78) que tem, previsivelmente, influência nos níveis de stress e ansiedade.

Mais de 30% dos trabalhadores europeus afirma experienciar stress no trabalho sempre ou na maior parte do tempo. Portugal, juntamente com a Turquia, Grécia, Alemanha, Áustria ou Polónia, é um dos países onde mais trabalhadores dizem senti-lo frequentemente (figura 5.1.3.5).

Quando se analisam os dados por ocupação verifica-se que, no total de países europeus, são os quadros superiores, por um lado e com grande destaque, e os operadores de instalações e máquinas, por outro, os grupos ocupacionais que apresentam maiores incidências (figura 5.1.3.6). Em Portugal, a distribuição por ocupação é contudo diferenciada. Especialistas das profissões intelectuais e científicas, técnicos e profissionais de nível intermédio, e pessoal dos serviços e vendedores são os profissionais que declaram sentir mais stress (figura 5.1.3.6). Já na Suécia, o pessoal dos serviços e vendedores surge como o grupo mais afectado, logo seguido do pessoal administrativo e dos técnicos e profissionais de nível intermédio (figura 5.1.3.6).

As disparidades de género são particularmente notórias neste indicador, onde os níveis de stress declarados pelas mulheres são mais elevados do que os dos homens na generalidade dos países. No caso português, as diferenças de género evidenciam-se sobretudo nos grupos dos operários, artífices e trabalhadores similares, do pessoal administrativo e similares, do pessoal dos serviços e vendedores e dos especialistas das profissões intelectuais e científicas, onde a proporção de mulheres que sente stress é superior à dos homens (quadro 5.1.3.7). A situação na Suécia indica que é no grupo dos trabalhadores não qualificados, dos especialistas das profissões intelectuais e científicas e dos técnicos e profissionais de nível intermédio, que mais mulheres dizem sentir stress (figura 5.1.3.7).

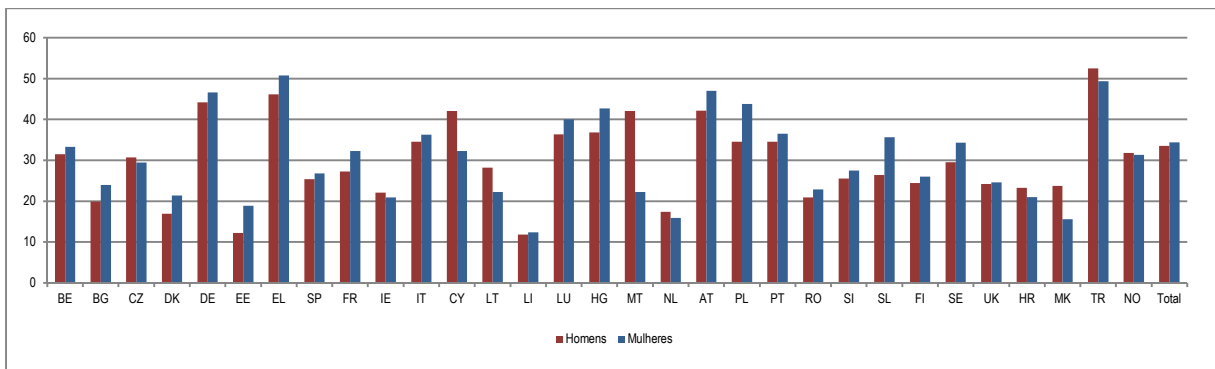


Figura 5.1.3.5 Trabalhadores que sentem stress “sempre” ou “na maior parte do tempo”, por sexo e país, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

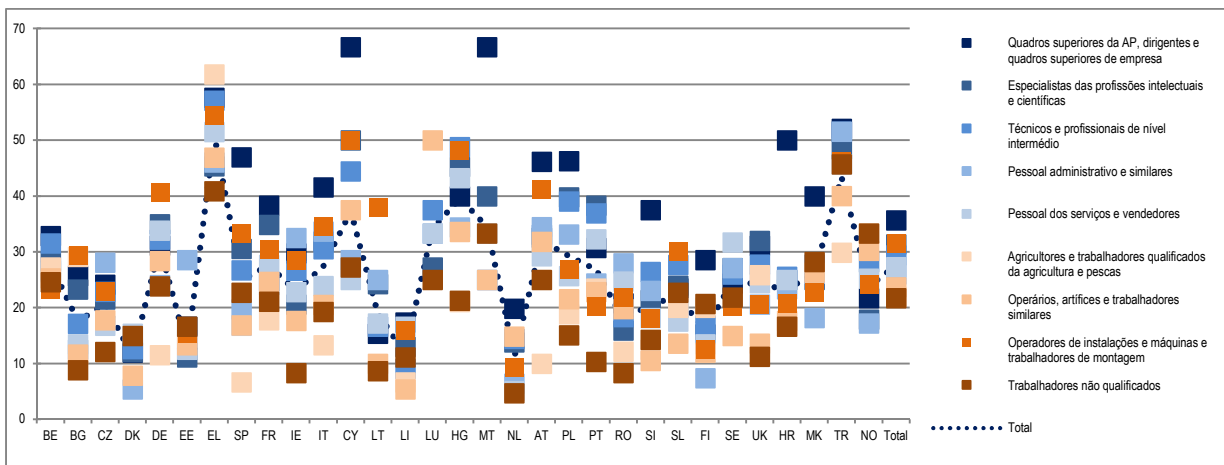


Figura 5.1.3.6 Trabalhadores que sentem stress “sempre” ou “na maior parte do tempo”, por país e ocupação, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

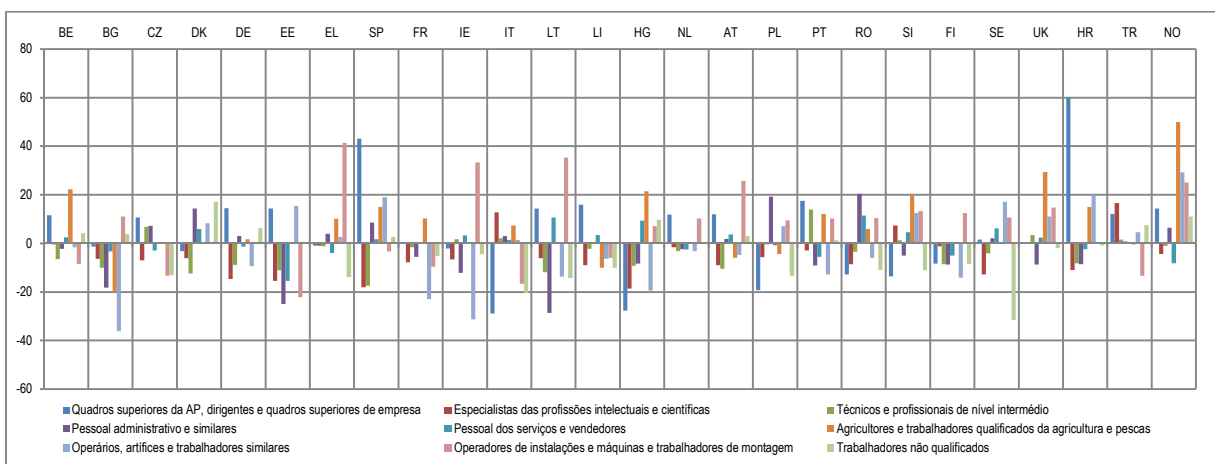


Figura 5.1.3.7 Diferença percentual entre homens e mulheres na apreciação dos níveis de stress, por país e ocupação, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

Valores acima de 0 indicam níveis de stress superiores nos homens. Valores negativos indicam níveis de stress superiores nas mulheres.

A definição de saúde preconizada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) apresenta-a como um “estado de bem-estar físico, mental e social, e não apenas como a ausência de doença” (OMS, 1946). Nesta perspectiva, olhar para a saúde no trabalho implica que se transponha a análise dos sintomas de doença, analisando também os estados de bem-estar auto-reportados. Esta é uma abordagem especialmente relevante na análise da saúde mental. O índice de bem-estar mental desenvolvido pela OMS incorpora este princípio através de um conjunto de cinco questões²² sobre ânimo, vitalidade e interesse pelas actividades quotidianas. Sendo um dos instrumentos mais recorrentemente utilizados para aferir o estado psicológico das populações, o índice estabelece os valores a partir dos quais a saúde mental está em risco. Dados do EWCS, que integra este índice, revelam que o risco para a saúde mental é mais elevado nos trabalhadores mais velhos, sendo também mais significativo nas ocupações menos qualificadas, nos operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem e nos agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas, assim como no sector da agricultura, no dos transportes e armazenamento e no da educação (Eurofound, 2012a: 118). A análise por país demonstra que é na Dinamarca, Irlanda, Espanha, Noruega e Holanda, que o risco para a saúde mental é menor. Na Lituânia, Turquia, República Checa e Letónia os valores são, por oposição, os mais elevados. A este respeito, Portugal e Suécia apresentam valores bastante distintos. Em Portugal, o risco para a saúde mental está acima da média dos países em análise. A Suécia, por outro lado, é o oitavo país com risco mais reduzido. O caso português apresenta ainda a particularidade de ter a maior discrepância de género no risco para a saúde mental, com as mulheres a apresentarem valores cerca de 20 pontos percentuais acima dos homens (Eurofound, 2012a: 118). Para além de diferenças nas condições objectivas de emprego entre homens e mulheres, que geralmente se manifestam por níveis salariais mais baixos e situações de emprego mais precárias para as mulheres, como se confirmará ao longo do capítulo, esta diferença, e a que se verificou para os níveis de stress, pode resultar também das maiores solicitações que continuam a ser colocadas às mulheres no que diz respeito à gestão do tempo entre trabalho pago e não pago. Como se verá no capítulo 5.7, os usos do tempo em Portugal continuam a ser significativamente genderizados, o que se traduz em maior dificuldade na conciliação das diferentes esferas da vida para as mulheres.

²² O índice desenvolve-se com base na resposta à seguinte questão: “Durante as duas últimas semanas: 1) Senti-me alegre e bem-disposto/a, 2) Senti-me calmo/a e tranquilo/a, 3) Senti-me activo/a e enérgico/a, 4) Acordei a sentir-me fresco/a e relaxado/a, 5) O meu dia-a-dia tem sido preenchido com coisas que me interessam”. As categorias de resposta consistem na seguinte escala: “Todo o tempo, A maior parte do tempo, Mais de metade do tempo, Menos de metade do tempo, Algumas vezes, Nunca” (mais informação em www.who-5.org).

5.1.4 Absentismo e presentismo

Quer os sintomas de doença percebidos tenham uma natureza física ou psicológica, os efeitos do estado de saúde sobre o trabalho podem fazer-se sentir em dinâmicas de ausência ou presença no local de trabalho com influência no desempenho individual e organizacional e na qualidade do produto final. O termo absentismo tem um significado amplo que pode incluir ausências ao trabalho não necessariamente motivadas por questões de saúde.²³ Já a noção de presentismo é mais vulgarmente associada à presença no local de trabalho em situações de doença (Johns, 2009: 7). Ao contrário do que se verifica com o absentismo, que tem motivado muita investigação em diferentes disciplinas, o conhecimento sobre as dinâmicas de presentismo é ainda parco dado o tardio interesse da academia pelo tema e algumas dificuldades de medição que ainda persistem, nomeadamente por não ser uma prática habitualmente contabilizada pelas organizações (Johns, 2009: 7; Bierla, Huver e Richard, 2012: 1).

A relação entre a qualidade de vida no trabalho e as dinâmicas de presença ou ausência no local de trabalho pode ser feita em dois sentidos. O mais frequente entende o absentismo ou o presentismo como resultado de mal-estar e insatisfação com o trabalho, mas é possível encontrar também algumas propostas que defendem que estas dinâmicas podem também contribuir positivamente para o bem-estar no trabalho, sobretudo no caso das ausências por doença, onde é claro o efeito reparador que uma falta ao trabalho pode ter (Johns, 2009: 7). No caso do presentismo a relação é menos evidente. Embora possa ser defendido que a presença no local de trabalho em caso de doença funciona como um mecanismo de ajustamento que impede a acumulação de trabalho e consolida os níveis de compromisso com a organização, vários estudos têm vindo a confirmar que as perdas de produtividade em caso de presentismo são geralmente superiores às que se verificam por ausência em caso de doença (Johns, 2009: 12). É, assim, cada vez mais importante entender o presentismo como um elemento que pode colocar em causa a qualidade de vida no trabalho.

O último EWCS, ao incluir perguntas específicas sobre as ausências motivadas por doença ou mal-estar e as presenças em caso de doença permite perceber como se estabelecem estas dinâmicas no mercado de trabalho europeu.

²³Alguns autores têm inclusivamente rejeitado a aplicação deste termo no contexto de análises sobre saúde no trabalho, distinguindo presença (comparência ao trabalho sem doença) de presentismo (comparência ao trabalho quando doente), e ausência (ausência do trabalho quando doente), de absentismo (ausência do trabalho sem doença). Nestas perspectivas, mesmo que o número de ausências seja elevado, não há necessariamente um problema de absentismo na organização, sendo que este é usualmente utilizado para fazer referência a faltas sem motivos justificáveis (Bierla, Huver, Richard, 2012: 2).

Há, desde logo, uma estreita conexão com as ocupações profissionais e com os deveres e expectativas que lhes estão associados (anexo B, quadros 3 e 4). Assim, os quadros superiores são os que apresentam níveis mais reduzidos de absentismo motivado por doença, próximos dos 20% e, por outro lado, mais situações de presentismo, que se situam perto dos 50%. Portanto, perto de metade dos quadros superiores na Europa trabalha quando está doente. Nos especialistas das profissões intelectuais e científicas e nos técnicos e profissionais de nível intermédio, o padrão de incidência destes fenómenos é semelhante, com níveis de presentismo comparativamente elevados, acima dos 35%, e absentismo relativamente reduzido, abaixo dos 30%. Com valores mais baixos, os operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem e os trabalhadores não qualificados mantêm a mesma distribuição, com o absentismo abaixo dos 30% e níveis de presentismo acima deste valor. Os agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas, tal como os operários, artífices e trabalhadores similares registam, noutra sentença, os menores valores de absentismo e presentismo. Note-se que o presentismo é, em todos os casos, sempre superior ao absentismo. Na Suécia, por exemplo, os valores do presentismo são muito consideráveis quando comparados com o de outros países, chegando aos 80% no caso dos agricultores, e estando sempre acima dos 50% nas restantes ocupações. Já Portugal, por outro lado, representa uma excepção nesta tendência global. Não só os valores de presentismo e absentismo são inferiores à média dos países europeus em análise, como o absentismo é superior ao presentismo em três grupos ocupacionais: nos agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas, nos operários, artífices e trabalhadores similares, e nos trabalhadores não qualificados. Os técnicos e profissionais de nível intermédio são a ocupação onde mais trabalhadores portugueses dizem ter trabalhado quando doentes (41,9%), logo seguidos dos especialistas das profissões intelectuais e científicas (29,8%). Os quadros superiores (27,5%) e os operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem (27,9%) apresentam valores muito próximos em Portugal, com cerca de 28% dos trabalhadores a confirmar práticas de presentismo (anexo B, quadros 3 e 4).

É ainda possível encontrar variações significativas consoante o sector de actividade em questão. No sector das actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, assim como no da educação, os níveis de presentismo são os mais elevados no total de sectores de actividade em análise. Os valores mais reduzidos encontram-se, por outro lado, nas indústrias extractivas. No que diz respeito ao absentismo, este é mais pronunciado na administração pública e mais reduzido no sector do alojamento, restauração e similares, e no das actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas. Em Portugal, as faltas por doença são

mais frequentes nas indústrias extractivas (50%) e no sector da saúde humana e apoio social (22,5%), já as presenças por doença são mais consideráveis no sector da educação e nas actividades de informação e comunicação (anexo B, quadros 5 e 6).

5.1.5 Saúde e sustentabilidade do trabalho

Por fim, uma questão essencial que tem sido cada vez mais debatida no quadro das análises sobre os efeitos do trabalho na saúde diz respeito à sustentabilidade do trabalho. No desenvolvimento do EWCS, esta questão tem sido medida através da proporção de trabalhadores que considera poder desenvolver a actividade profissional actual quando tiver 60 anos de idade.²⁴ A questão em si incorpora um conjunto de determinantes inerentes à reflexão sobre o trabalho num contexto de maior flexibilidade e fragilidade nas relações de emprego, maior descontinuidade na carreira profissional, intensidade do trabalho, ou aprendizagem ao longo da vida. Considerando também as situações em que os trabalhadores não queriam desempenhar o mesmo trabalho a longo prazo,²⁵ há uma relação muito evidente entre a avaliação do estado de saúde presente e as perspectivas futuras, no sentido em que quanto mais manifesta for a percepção de que a saúde, no geral, está em risco devido ao trabalho, maior é a consideração do trabalho actual como insustentável a longo termo. Previsivelmente, nos países, ocupações e sectores de actividade onde os trabalhadores mais consideram que a sua saúde está em risco, os níveis de insustentabilidade do trabalho são também mais elevados. O trabalho é mais sustentável e comporta menos riscos para a saúde nas ocupações mais qualificadas, como os quadros superiores, os especialistas, os técnicos e profissionais de nível intermédio e o pessoal administrativo, em países como a Holanda, a Dinamarca, a Noruega, a Suécia, mas também na Irlanda e no Reino Unido, e nas actividades de informação e comunicação e na administração pública. Por outro lado, encontram-se os trabalhadores não qualificados, os operadores de instalações e máquinas e os operários, artífices e trabalhadores similares, a par de países como a Turquia, a Eslovénia, Macedónia e Portugal, destacando-se também o sector do alojamento e restauração como tendo níveis elevados de insustentabilidade do trabalho e de riscos para a saúde (figura 5.1.5.1).

²⁴ Questão colocada aos inquiridos com menos de 60 anos.

²⁵ A questão, colocada nos seguintes termos “Acha que poderá fazer o mesmo trabalho que faz hoje quando tiver 60 anos?”, faz referência à capacidade, física, mental, ou outra, para desempenhar a actividade profissional e à vontade de o fazer. As opções de resposta incluem: “Sim, acho que sim”, “Não, acho que não”, “Não, não quereria”.

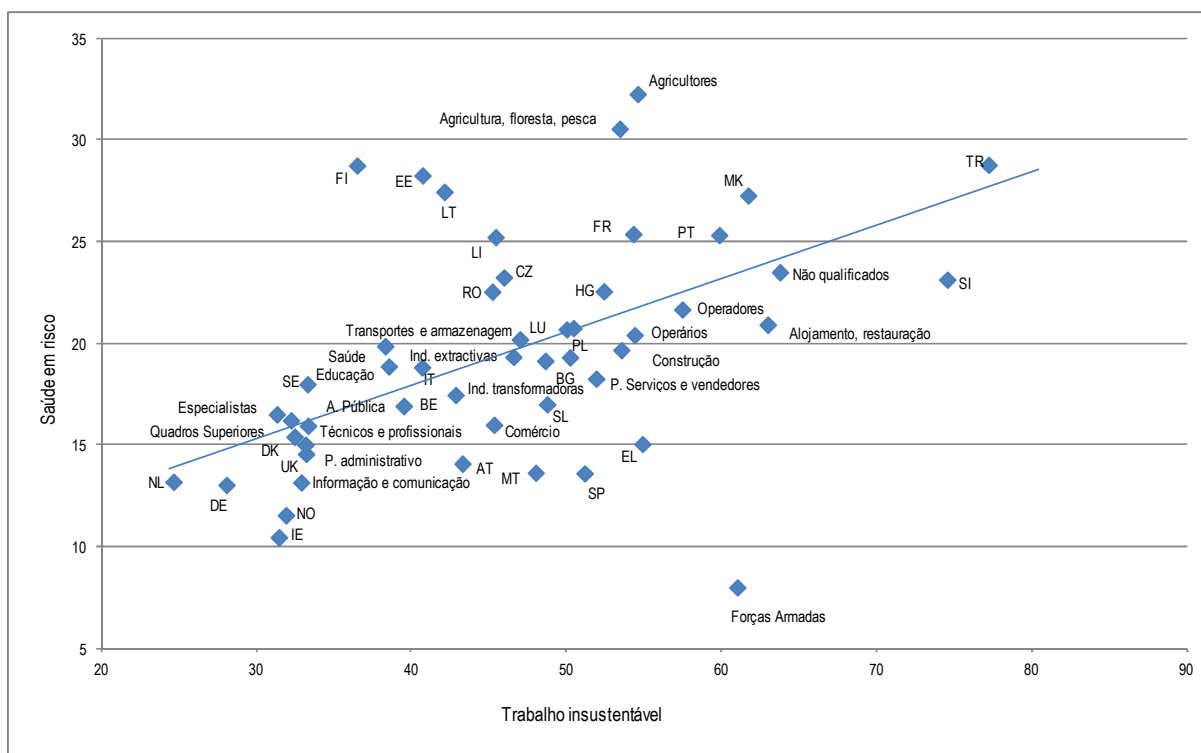


Figura 5.1.5.1 Dispersão de países e ocupações por insustentabilidade e riscos para a saúde do trabalho, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

Trabalho insustentável medido pelas respostas “Não, acho que não” e “Não, não quereria” à questão “Acha que poderá fazer o mesmo trabalho que faz hoje quando tiver 60 anos?”.

Saúde em risco medida por um índice de percepção baseado na agregação dos sintomas referidos no ponto 5.1.3.

*

Uma das evoluções mais notórias nos últimos anos relativamente à dimensão de saúde e segurança no trabalho tem sido a redução significativa do número de acidentes, nomeadamente fatais, associados ao trabalho. Contudo, ao contrário do que seria de esperar num período de crescentes preocupações com os efeitos do trabalho na saúde, não se verificaram melhorias muito significativas na exposição dos trabalhadores europeus aos principais riscos que o trabalho coloca à saúde. As ocupações menos qualificadas encontram-se numa posição relativamente desfavorável nesta dimensão, conjugando elevados níveis de risco com incidências igualmente elevadas de sintomas de doença. Se nas profissões mais qualificadas, o stress e os sintomas de natureza psicológica se fazem sentir de forma bastante evidente, sendo também nestes grupos que o presentismo é mais frequente, as ocupações menos qualificadas não deixam de ser também afectadas por sintomas desta natureza, aos quais acumulam patologias de ordem física. O trabalho é, assim, considerado mais sustentável nas categorias profissionais no topo da classificação.

5.2 Capacitação económica e benefícios resultantes do trabalho

A inclusão da remuneração como uma componente da qualidade de vida no trabalho não tem sido consensual na literatura e nas agendas políticas e, como se viu no capítulo 1, alguns modelos de operacionalização têm optado por excluir a retribuição pelo trabalho como uma componente da qualidade de vida profissional. Como refere Green (2006: 111), por detrás desta omissão podem estar visões mais idealistas, e segundo o autor erradas, de que na sociedade do conhecimento a qualidade de vida profissional deve contemplar apenas os aspectos intrínsecos do trabalho, no pressuposto de que as necessidades de realização pessoal e de criatividade ultrapassam as necessidades materiais. Como se verá adiante, a presente tese oferece evidências de que, de facto, esta é uma concepção equivocada da realidade. Por outro lado, e especialmente no quadro da operacionalização proposta pela CE (UE, 2001b), a não inclusão da remuneração como elemento que concorre para a qualidade de vida no trabalho pode resultar da falta de ambição ou de vontade em assumi-lo como um compromisso político que favorece tanto trabalhadores como empregadores (Green, 2006: 111). De qualquer modo, apesar dos diferentes tipos de resistências, a remuneração permanece como um elemento central para a compreensão da qualidade do trabalho na medida em que constitui uma fonte privilegiada de capacitação económica para a população empregada.

O surgimento da actual crise económica e os quadros recessivos com os quais muitos países lidam presentemente vieram dar uma nova atenção à dimensão salarial no mundo do trabalho. Embora a indisponibilidade de dados não permita uma análise mais actualizada, dados de diferentes fontes permitem verificar que, até 2011, os ajustamentos à crise nos mercados de trabalho europeus se fizeram sobretudo do lado do emprego e menos sobre os salários, dando-se preferência a cortes nas recompensas que não se incluem no salário-base, como os prémios de produtividade ou outro tipo de benefícios (Vandekerckhove, Peteghem e Gyes, 2012: 1). Ainda assim, como consequência de medidas de estabilização financeira e económica, muitos trabalhadores têm sido sujeitos a cortes ou congelamentos salariais.

Numa análise ao longo do tempo, é factual o aumento global dos salários reais, sobretudo a partir da década de 1980,²⁶ uma tendência que se tem mantido até aos dias de hoje, embora com valores de crescimento muito abaixo dos que se verificaram antes da crise de 2007/8 (OIT, 2013: 3-4). No total de países desenvolvidos, os salários reais decresceram

²⁶ Uma análise de dados da OCDE entre 1975 e 2002 estima que, em Portugal, a percentagem de crescimento dos salários reais se situasse nos 16,8%, ainda assim abaixo de valores como os da Suécia, que apresentou um crescimento estimado de 62,5% no mesmo período de tempo, ou de Espanha, onde este se situou nos 63,8% (Green, 2006: 117).

somente em 2008 (-0,3%) e em 2011 (-0,5%) (OIT, 2013: 8), mas há, no entanto, variações por país na evolução dos salários ao longo da actual crise.

Apesar de os dados do EWCS de 2010 revelarem, para Portugal e para a generalidade dos países inquiridos, poucas alterações salariais entre o período de 2009 e 2010 independentemente do sector de actividade e da ocupação (Eurofound, 2012a: 112-113), dados do Observatório Europeu de Relações Industriais demonstram que Portugal foi um dos países com maior redução nos aumentos salariais em termos reais (-2,1%), acordados colectivamente entre 2010 e 2011 (Eurofound, 2012b: 5). Por oposição, a Bélgica e a Suécia foram os únicos países com aumentos negociados. Os trabalhadores da Administração Pública foram particularmente afectados na maior parte dos países; em Portugal, houve lugar a congelamentos salariais e cortes nos salários mais elevados, assim como a um decréscimo nos níveis de emprego (Eurofound, 2012b: 20, 25; Vandekerckhove, Peteghem e Gyes, 2012: 11). Também no que diz respeito ao salário mínimo se verificaram alterações um pouco por toda a Europa como consequência de medidas de combate à crise. Em Portugal, depois do aumento de 20€ (5,6%) entre 2009 e 2010 e de 10€ (2,1%) entre 2010 e 2011, o valor do salário mínimo estabilizou e não estão previstos aumentos até 2014.²⁷

No ponto 5.10 vai ser demonstrado como se posiciona o salário na hierarquia dos aspectos mais valorizados num trabalho na Europa. Por agora, é importante olhar para a distribuição do rendimento, assim como para as percepções de satisfação com as retribuições financeiras do trabalho.

5.2.1 Distribuição do rendimento

Do ponto de vista da análise extensiva, a dimensão de capacitação económica e benefícios resultantes do trabalho está em grande medida limitada a dados sobre o rendimento e sua distribuição. É, no entanto, reconhecido que em contextos de trabalho específicos e nalguns grupos ocupacionais em particular, a retribuição pelo trabalho prestado pode não se restringir ao salário, sendo por vezes constituída por benefícios não financeiros nem sempre medidos pelos grandes questionários internacionais. De qualquer forma, na análise das principais componentes dos rendimentos do trabalho na Europa, o salário continua a ser a dimensão predominante. A grande maioria dos trabalhadores europeus (96%) tem um salário fixo e 63% recebem pelo menos uma componente de retribuição variável, que pode incluir prémios de produtividade, pagamento por horas extraordinárias ou por condições de trabalho adversas,

²⁷ Como se referiu no capítulo 3, o congelamento das negociações em torno do aumento do salário mínimo foi acordado no âmbito do acordo de entendimento de condicionalidade em vigor em Portugal.

partilha de lucros da empresa, entre outros (Eurofound, 2012a: 105-107). Estes valores têm permanecido relativamente estáveis nas últimas duas décadas.

Em Portugal, 97% dos trabalhadores tem um salário-base e cerca de 10% têm uma parte do salário associada à sua produtividade (Eurofound, 2012a: 107). Segundo a mesma fonte, em Portugal, os pagamentos por horas extraordinárias, más condições de trabalho ou trabalho a tempo associal são residuais quando comparados com a realidade de outros países. Comparando a situação portuguesa com a sueca, menos de 20% dos trabalhadores portugueses dizem ser pagos pelo trabalho extraordinário, quando perto de 50% dos suecos o são (Eurofound, 2012a: 109). A Suécia é também o país onde mais trabalhadores são financeiramente recompensados pelo trabalho a tempo associal, nomeadamente ao domingo. Neste aspecto, Portugal é o quarto país com menor percentagem de trabalhadores retribuídos, apenas acima da Letónia, Bulgária e Lituânia, mas com valores inferiores aos 10%. A situação é igualmente contrastante entre os dois países no que diz respeito à partilha de lucros das empresas, ainda residual em Portugal (perto de 5% dos trabalhadores têm um parte do salário associado à partilha de lucros da empresa), mas muito frequente na Suécia (cerca de 20%). A existência de benefícios não financeiros do trabalho, como por exemplo seguro de saúde, de vida, acesso ou facilitação de serviços, é também inexpressivo para a maior parte dos trabalhadores portugueses (cerca de 10%), sendo mais comum na Suécia onde mais de 30% dos trabalhadores usufrui deste tipo de benefícios (Eurofound, 2012a: 109).

Dados do questionário à estrutura salarial do Eurostat,²⁸ analisados de seguida, permitem confirmar grandes tendências de distribuição desigual dos rendimentos: as mulheres têm níveis salariais mais baixos do que os homens, os trabalhadores mais novos auferem menos do que os seus colegas mais velhos, os menos qualificados estão globalmente numa posição mais frágil do ponto de vista remuneratório do que os que possuem mais qualificações formais, ao topo da hierarquia de ocupações correspondem os salários mais elevados, e a distribuição salarial é desigual entre sectores de actividade.

A figura 5.2.1.1 apresenta a distribuição dos salários na Europa. No conjunto de países europeus, os salários médios mais elevados, por hora de trabalho, encontravam-se, em 2010, tanto em euros, como em PPC,²⁹ na Irlanda, Dinamarca, Noruega e Luxemburgo. Um segundo grupo de países incluía o Reino Unido, a Bélgica, a Alemanha, a Holanda, a

²⁸ Este questionário, aplicado de dois em dois anos, fornece informação mais pormenorizada sobre a distribuição do rendimento do que a disponibilizada regularmente pelo Eurostat. Optou-se pela sua utilização, apesar de os últimos dados disponíveis reportarem a 2010.

²⁹ Paridades do Poder de Compra (PPC) ou *Purchasing Power Standards* (PPS) é uma unidade monetária artificial definida para garantir maior comparabilidade entre países. Uma unidade PPC permite adquirir a mesma quantidade de bens em qualquer país, eliminando as diferenças de preços entre países (Eurostat, 2012a).

Finlândia e a Suécia, cujos salários se encontram acima da média dos países da zona euro e da média da UE27, sendo que a França se encontra também acima da média da UE27, mas imediatamente abaixo da média dos países da zona euro. No extremo contrário encontrava-se um conjunto de 13 países com salários abaixo dos 10PPC por hora de trabalho: Bulgária, Roménia, Lituânia, Letónia, Eslováquia, Turquia, Estónia, Hungria, Macedónia, República Checa, Polónia, Croácia e Portugal. Portugal ocupava uma posição transitória entre este grupo de países e os que se situam mais perto da média da UE, com um rendimento médio de 7,71€ e 9,29PPC por hora. Com valores intermédios, próximos da média da UE, estavam países como a Eslovénia, Malta, Espanha, Áustria, Chipre e Itália.

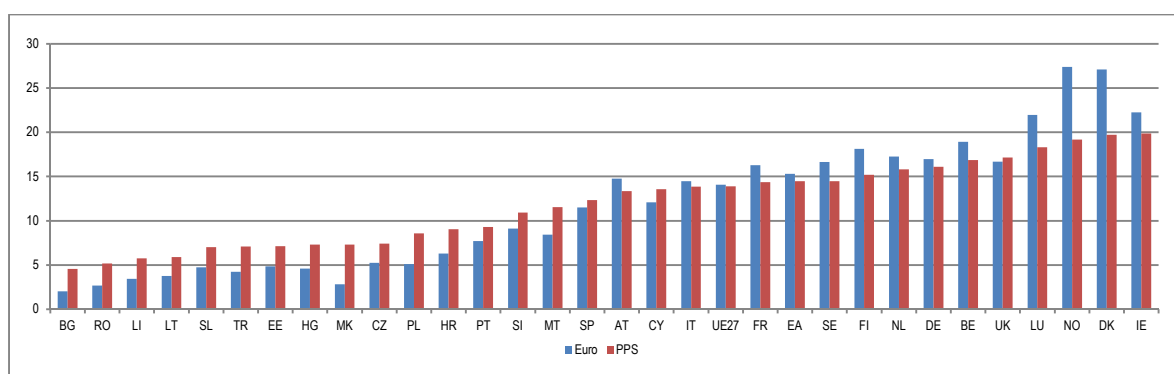


Figura 5.2.1.1 Salário médio por hora, por país, 2010 (euros e PPC)

Fonte: Eurostat, Structure of Earnings Survey 2010

As maiores diferenças salariais por sexo encontram-se na Estónia, na República Checa e na Áustria, mas o índice de disparidade salarial de género³⁰ é também elevado na Alemanha, na Finlândia, na Eslováquia e no Reino Unido (figura 5.2.1.2). Por outro lado, em países como a Eslovénia, em Itália e em Malta, as disparidades de género quanto à remuneração são menos expressivas. É importante referir, a este respeito, que vários são os factores explicativos das disparidades, podendo estas decorrer de processos discriminatórios efectivos no mercado de trabalho, mas também de características da estrutura de emprego, nomeadamente no que diz respeito à distribuição de homens e mulheres por sectores de actividade, ocupação, horas de trabalho, ou a características individuais, como a idade. Embora os efeitos da crise, nomeadamente ao nível do emprego, se façam sentir de forma muito acentuada sobre os homens, as suas consequências para as mulheres, enquanto grupo vulnerável no mercado de trabalho, sobrerrepresentado no emprego precário e com menor

³⁰ O índice de disparidade salarial (*Gender pay gap in unadjusted form*) do Eurostat corresponde à diferença dos salários anuais brutos de homens e mulheres em forma de percentagem sobre o salário anual bruto dos homens. Esta é a forma de cálculo mais consensualmente utilizada para analisar disparidades salariais entre homens e mulheres (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/en/earn_grpg2_esms.htm, consultado em 17-07-2012).

rendimento são também claras (Maier, 2010: 81). Os dados sobre as consequências da crise sobre a disparidade salarial entre homens e mulheres, susceptíveis a diferentes interpretações, apontam para realidades diferenciadas por país. De um modo geral, tem havido uma evolução positiva na maior parte dos países europeus, no sentido de uma aproximação das condições salariais entre sexos nos últimos anos e que tem superado o contexto de crise económica (Eurofound, 2012b: 32-33). Este resultado em si não significa necessariamente uma melhoria da posição das mulheres no mercado de trabalho, podendo resultar de uma deterioração das condições salariais dos homens em tempo de crise (OIT, 2013: 4-6). Inclusivamente, grande parte das medidas de austeridade que incluem cortes ou congelamentos salariais são aplicadas no sector público, onde o emprego é predominantemente feminino (Theodoropoulos e Watt, 2011: 24). De qualquer forma, a propensão para a redução das diferenças salariais entre homens e mulheres não se tem observado em países como a Letónia, a Roménia, ou Portugal (Eurofound, 2012b: 32-33). Contrariando a tendência verificada na maior parte dos países europeus, Portugal tem assistido ao agravamento deste tipo de disparidade (anexo B, quadro 7). O aumento da segmentação do emprego português como mecanismo de ajustamento à crise pode ser um factor explicativo, embora se tenha visto no capítulo 3 que os dados até agora existentes apontam mais para um ajustamento por via do desemprego e subemprego. Sabe-se, contudo, que a destruição de emprego em Portugal durante o período de crise está a ocorrer sobretudo nas categorias de rendimento intermédio (Eurofound, 2011: 20), o que significa que estão a ser criados empregos nas ocupações e escalões de rendimento onde as disparidades salariais entre homens e mulheres são à partida mais notórias. De qualquer modo, a tendência de aumento das diferenças salariais entre homens e mulheres em Portugal é anterior à crise, sendo assim mais plausível a hipótese de que, apesar dos progressos conseguidos, não têm sido alcançados resultados significativos em matéria de igualdade salarial na última década em Portugal, uma tendência que não vai melhorar num contexto de fragilidade económica.

Na relação entre salário e grupo etário, com a excepção da Estónia e da Letónia, os jovens com menos de 30 anos são os que têm salários mais baixos em todos os países europeus quando comparados com todos os outros grupos etários (figura 5.2.1.3). Os níveis remuneratórios tendem a aumentar à medida que aumenta a idade e esta é, na verdade, uma tendência generalizada pelos países europeus. No entanto, apesar de na maior parte dos países os maiores de 60 anos auferirem salários mais elevados, há casos onde esta propensão de crescimento é contrariada. No Reino Unido, por exemplo, os salários entram em sentido decrescente logo no grupo etário entre os 30 e os 39 anos. Na Bulgária, Estónia ou Letónia,

esta tendência ocorre a partir dos 40 anos. Na Irlanda, Malta, Finlândia, Suécia e Noruega, os valores decrescem ligeiramente a partir dos 50. Já em Portugal, na Alemanha e na Holanda, esta redução é sentida a partir dos 60 anos (figura 5.2.1.3). Esta variação pode reflectir as características da distribuição do emprego menos qualificado. Como se verá adiante, a proporção de trabalhadores mais velhos nas ocupações não qualificadas é superior à que se verifica para as gerações mais jovens.

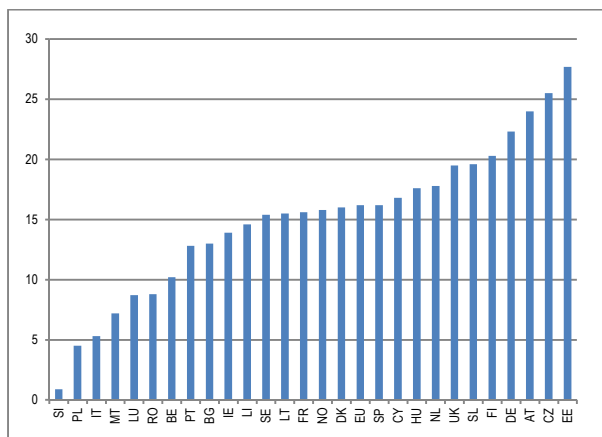


Figura 5.2.1.2 Índice de disparidade salarial entre homens e mulheres por país, 2010 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

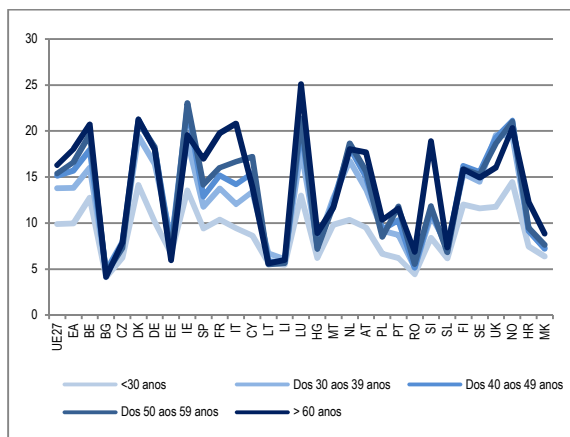


Figura 5.2.1.3 Salário médio por hora, por país e grupo etário, 2010 (PPC)
Fonte: Eurostat, Structure of earnings survey, 2010

No que diz respeito aos sectores de actividade, as actividades financeiras e de seguros, actividades de informação e comunicação e actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, são as que reúnem os salários mais elevados, por oposição ao sector de alojamento, restauração e similares, actividades administrativas e serviços de apoio, comércio por grosso e a retalho e construção, onde os valores são mais baixos (figura 5.2.4).

Quanto à escolaridade, os trabalhadores formalmente mais qualificados têm remunerações mais elevadas na maior parte dos países (figura 5.2.5). As diferenças salariais entre os mais e os menos qualificados são, ainda assim, variáveis. Luxemburgo, Bélgica ou Portugal, por exemplo, apresentam amplitudes mais dilatadas do que a Suécia ou Malta, onde as diferenças estão mais esbatidas. Ao nível do ensino superior, os diplomados com mestrado ou doutoramento ganham sempre mais do que os licenciados, com excepção da Suécia, onde o valor remuneratório é o mesmo (figura 5.2.1.5).

No mesmo sentido, os salários aumentam à medida que se sobe na classificação de profissões, sendo os quadros superiores os que recebem mais face a outros grupos ocupacionais, havendo um intervalo notório, que se estende à generalidade dos países, entre as remunerações dos quadros superiores e as das restantes ocupações (figura 5.2.1.6). Os trabalhadores não qualificados são, deste modo, os que têm retribuições mais reduzidas. Uma

vez mais, países como a Suécia, a Letónia ou a Lituânia apresentam estruturas de distribuição salarial mais compactas, ao contrário do Luxemburgo, ou de Portugal, com margens mais amplas (figura 5.2.1.6).

As desigualdades na distribuição de rendimento ajudam a perceber que, num contexto de grandes disparidades entre países nos valores remuneratórios médios, alguns grupos ocupacionais se aproximem. É o caso dos profissionais mais qualificados de Portugal e da Suécia. Um quadro superior sueco auferir 24,13PPC por hora, e um português na mesma situação ocupacional recebe 25,49PPC (figura 5.2.1.6), estando estes valores dentro da média da UE (correspondentes a 27,75€ e 21,16€, respectivamente). A proximidade mantém-se também no grupo dos especialistas e no dos técnicos e profissionais de nível intermédio. Já quando se olha para as camadas menos qualificadas na classificação de profissões, Portugal destaca-se negativamente com valores próximos dos membros mais recentes da UE, estando muito abaixo da generalidade dos países europeus, inclusivamente do sul da Europa. Um trabalhador não qualificado em Portugal tem um rendimento de 4,8PPC (3,98€) por hora, muito abaixo dos 10,64PPC (12,24€), que recebe um trabalhador numa ocupação análoga na Suécia (figura 5.2.1.6).

Portugal é um dos países mais desiguais da UE27 no que diz respeito à distribuição do rendimento. Segundo os dados mais recentes, referentes a 2011, Portugal é o terceiro país da UE27 com o coeficiente de *Gini*³¹ mais elevado, apenas abaixo da Bulgária e da Letónia. A Suécia, pelo contrário, é, imediatamente a seguir à Eslovénia, o país onde este indicador é mais reduzido (Eurostat, 2012b). Os baixos salários praticados em Portugal, aliados a um conjunto de condições estruturais, como os baixos níveis qualificacionais da população e consequentes dificuldades de modernização da economia, são alguns dos factores que explicam a persistência de fortes desigualdades no país (Carmo, Cantante e Baptista, 2010: 95-96). A Suécia, por sua vez, beneficia ainda de um conjunto de políticas de esbatimento salarial entre grupos profissionais, iniciadas pelos parceiros sociais já na década de 1950 e com profundos impactos na estrutura de distribuição de rendimentos do país (Hibbs, 1991: 93; Visser, 1996: 179).³² A compressão do mercado de trabalho sueco associada à desigualdade de rendimentos em Portugal, concorre assim para uma realidade extremada onde os mais qualificados se assemelham e os menos qualificados se distanciam.

³¹ Este indicador mede as desigualdades de rendimento através da relação entre a população de um país e o rendimento total disponível. Para informação mais detalhada sobre a sua definição e cálculo ver INE em: <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/3051> (consultado em 17-07-2012).

³² Esta questão é retomada no capítulo seguinte, no ponto 6.2.2, a propósito das especificidades das realidades de trabalho portuguesa e sueca e dos salários praticados, num e noutro país, na empresa em estudo.

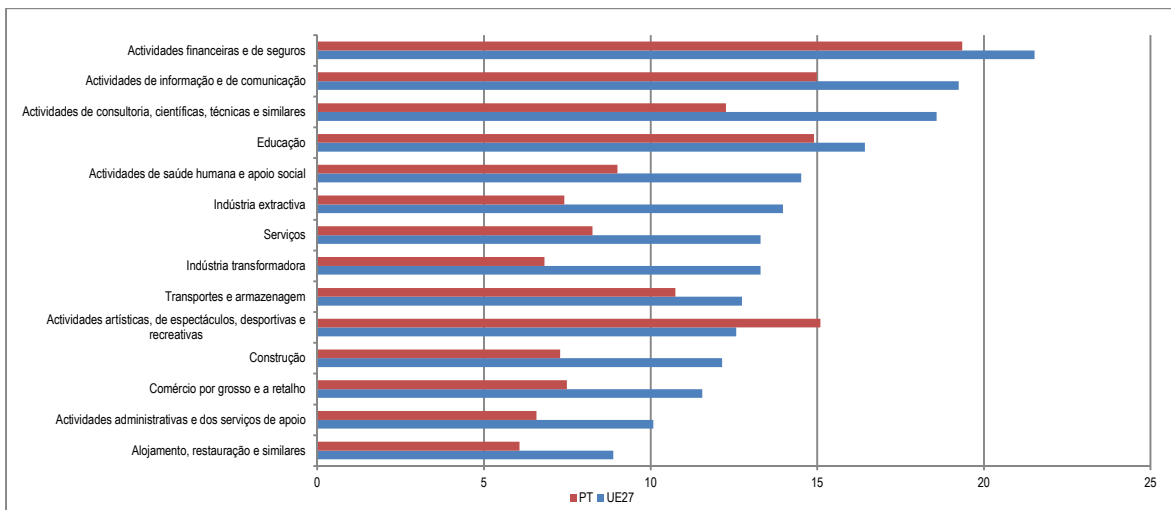


Figura 5.2.1.4 Salário médio por hora, por sector de actividade, Portugal e UE27, 2010 (PPC)

Fonte: Eurostat, Structure of Earnings Survey, 2010

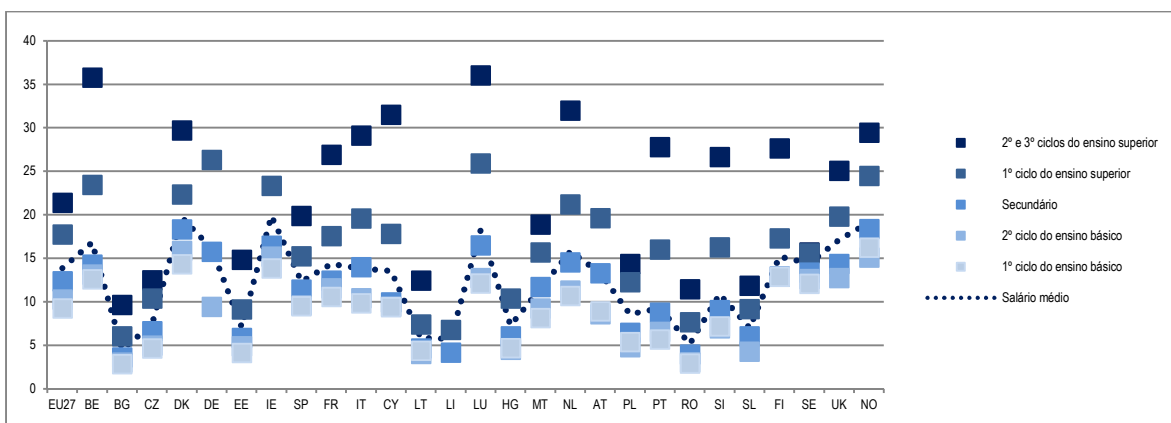


Figura 5.2.1.5 Salário médio por hora, por país e nível de escolaridade, 2010 (PPC)

Fonte: Eurostat, Structure of Earnings Survey, 2010

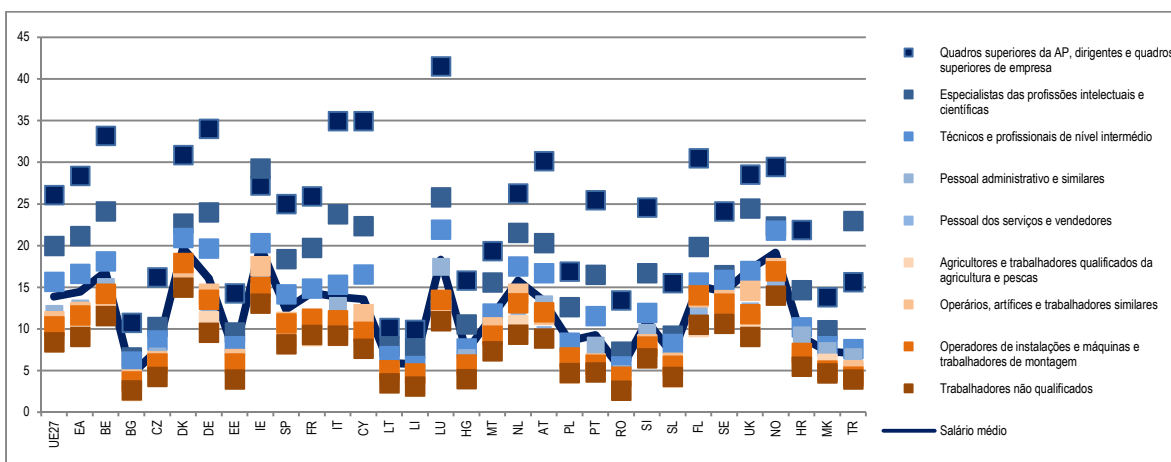


Figura 5.2.1.6 Salário médio por hora, por país e ocupação, 2010 (PPC)

Fonte: Eurostat, Structure of Earnings Survey, 2010

Numa análise dos efeitos da crise sobre as desigualdades de rendimento entre categorias ocupacionais, Vandekerckhove, Peteghem e Gyes (2012: 8) verificam que, entre as ocupações mais bem pagas e as que se situam numa categoria de remuneração intermédia, as diferenças salariais aumentaram em Portugal entre 2008 e 2009, mas reduziram em 2010. Já no que diz respeito à relação entre as ocupações com menores rendimentos e as que se situam numa posição intermédia, as disparidades têm vindo a diminuir. Estes são dados que convergem com outros mais recentes sobre as dinâmicas de emprego em tempo de crise, já referidos, segundo as quais o emprego que tem sido criado em Portugal nos últimos anos se situa, simultaneamente, na base e no topo da hierarquia de ocupações e de rendimento (Eurofound, 2011: 20; Eurofound, 2013: 12). Embora estas sejam análises muito abrangentes e que contemplam períodos temporais relativamente reduzidos, fornecem pistas para a hipótese de que os efeitos da crise na redução dos rendimentos têm sido particularmente notórios nas classes de rendimento intermédio.

A este respeito, é ainda importante referir que as categorias ocupacionais e remuneratórias estão longe de ser internamente homogéneas. No caso português, tem sido cada vez mais evidenciada a desigualdade interna das camadas populacionais de rendimento mais elevado, tendo o país registado, em 2009, os níveis mais elevados de concentração de rendimento nos 20%, 10% e 5% mais ricos (Cantante, 2013: 5-6), tendências que contribuem para a manutenção das desigualdades sociais.

5.2.2 Trabalhadores pobres

No seguimento da análise, a dimensão material da retribuição pelo trabalho implica que se considerem também os “trabalhadores pobres”. Este indicador de pobreza é calculado com base no número de pessoas com uma actividade profissional, cujo rendimento disponível após eventuais transferências sociais se situa abaixo do limiar de pobreza, definido a 60% do valor mediano de rendimento nacional após transferências sociais (CE, 2009). Entre 2003³³ e 2011, a maior parte dos países europeus conseguiu reduzir, ainda que de forma bastante modesta, a proporção de trabalhadores pobres no total do emprego (anexo B, quadro 8). Nalguns países, contudo, o sentido da evolução tem sido o inverso. Bulgária, Alemanha e Espanha, por exemplo, têm visto aumentar o número de trabalhadores em risco de pobreza neste período de tempo. Em Portugal, embora se tenha registado uma diminuição no risco de pobreza no trabalho em relação aos valores de 2005, resultado do aumento progressivo do salário mínimo

³³ Embora o indicador tenha sido desenvolvido em 2003, é essencialmente a partir de 2005 que começam a estar disponíveis dados para a maior parte dos países europeus.

e dos apoios sociais, os anos que marcaram o início da crise financeira determinaram um novo aumento na proporção de trabalhadores pobres (anexo B, quadro 8). Para além da redução do rendimento total disponível, cortes nos apoios sociais determinaram também este aumento da pobreza. Note-se, a este respeito, que Portugal, a par da Grécia, Estónia, Polónia, Eslováquia, Bulgária e Roménia, era, em 2010, um dos países onde os efeitos das transferências sociais menos se faziam sentir na redução do risco de pobreza no total da população (OD, 2012).

No ano de 2010 houve, ainda assim, uma ligeira redução na proporção de trabalhadores pobres em Portugal, mas em 2011 os valores voltaram a subir (anexo B, quadro 8). Roménia (19%), Espanha (12,3%), Grécia (11,9%), Polónia (11,1%), Portugal (10,3%) e Lituânia (10,1%) eram os países europeus que tinham, em 2011, uma taxa de trabalho pobre acima dos 10%, estando a pobreza no trabalho muito associada aos trabalhadores com escolaridade não acima do ensino básico (figura 5.2.2.1). Os que possuem o ensino superior são, por outro lado, aqueles sob os quais menos incide a taxa de pobreza no trabalho.

Na média de países da UE, as mulheres empregadas com menos de 25 anos de idade são as mais afectadas pela pobreza (anexo B, quadro 9). Realidades nacionais contrastantes podem, no entanto, ser encontradas. Na Suécia, país com taxas de pobreza no trabalho relativamente reduzidas, os trabalhadores jovens, e sobretudo as mulheres, são desproporcionalmente afectados. Em Espanha, por outro lado, são os trabalhadores com mais de 65 anos de idade que constituem a maior parte dos trabalhadores com rendimentos muito baixos. Em Portugal, a pobreza no trabalho é mais significativa nos trabalhadores com mais de 65 anos, e afecta sobretudo os homens em todos os grupos etários (anexo B, quadro 9), tendência que se justifica pela posição dos homens e dos trabalhadores mais velhos nas ocupações menos qualificadas, como se demonstrará no ponto 5.4.

Ao encontro destes dados, mas num molde mais amplo, há um conjunto de países onde uma parte significativa da população diz ter dificuldade em fazer face às despesas habituais.³⁴ São exemplo a Bulgária (27,8%), a Hungria (26,1%), a Grécia (25,6%), a Letónia (24,1%) e Portugal (19,2%). Estes são também países que têm visto esta percentagem aumentar nos últimos anos. Noruega (2,5%), Finlândia (2,6%) e Luxemburgo (2,7%) são países que, por outro lado, apresentam valores relativamente reduzidos quanto aos agregados familiares com dificuldades em fazer face às despesas (figura 5.2.2.2).

³⁴ O indicador referente às pessoas que não conseguem fazer face às despesas, da EU-SILC, reporta aos agregados familiares e não os trabalhadores numa base individual.

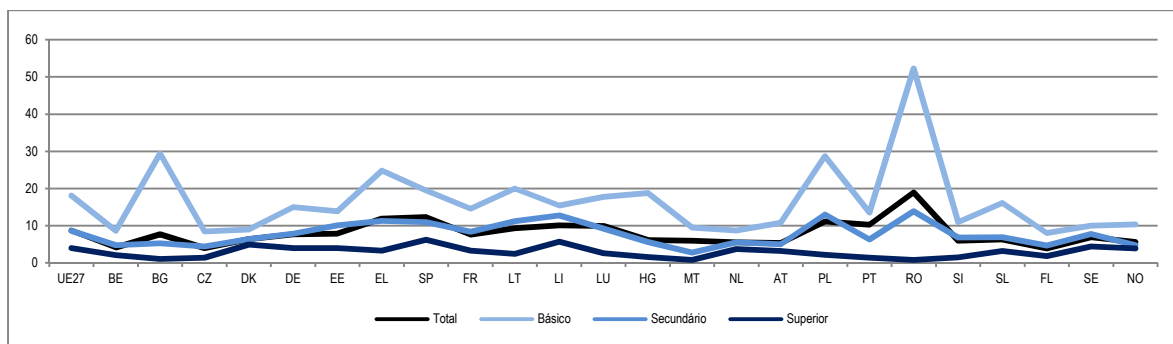


Figura 5.2.2.1 Taxa de pobreza no trabalho por país e escolaridade, 2011 (%)
 Fonte: Eurostat, EU-SILC, 2011

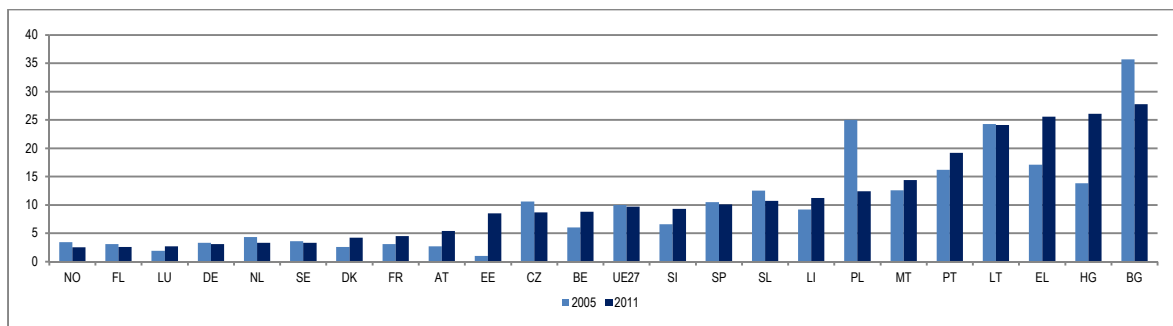


Figura 5.2.2.2 População que faz face a despesas com muita dificuldade, por país, 2005 e 2011 (%)
 Fonte: Eurostat, EU-SILC, 2005-2011

5.2.3 Percepção de justiça salarial

As percepções de justiça salarial acompanham as tendências de distribuição até agora descritas e representam um elemento central na análise da qualidade de vida no trabalho. Numa escala de concordância com a afirmação “Sou bem pago para o trabalho que faço”, do EWCS,³⁵ os formalmente mais qualificados apresentam níveis de concordância superiores aos outros grupos qualificacionais, sendo que num período de cinco anos, os níveis de resposta permaneceram geralmente inalterados (figura 5.2.3.2). O mesmo se verifica com os quadros superiores, especialistas das profissões intelectuais e científicas, e os técnicos e profissionais de nível intermédio (Eurofound, 2012a: 112 e figura 5.2.3.1). Por outro lado, houve um decréscimo nas percepções de justiça salarial no grupo do pessoal administrativo e similares, pessoal dos serviços e vendedores, operários, artífices e trabalhadores similares e dos trabalhadores não qualificados. Como seria de prever, os sentimentos de justiça salarial estão mais presentes nos grupos populacionais com melhores rendimentos e esta é uma tendência que se verifica também ao nível dos países (figura 5.2.3.3). Portugal é um dos países onde menos trabalhadores consideram justo o salário que recebem, tendo esta proporção decrescido

³⁵ Questão aplicada em 2005 e em 2010. A escala de resposta consiste em “Discordo totalmente, discordo, não concordo, nem discordo, concordo, concordo totalmente”. A percentagem de inquiridos que diz concordar, nesta análise, resulta da agregação dos que concordam e dos que concordam totalmente.

de 28,1% em 2005 para 23,6% em 2010. A diminuição nas percepções de justiça salarial é uma tendência que se verifica, com efeito, na maior parte dos países. Apenas em oito países, as apreciações de justiça salarial ultrapassam os 50% (Dinamarca, Luxemburgo, Holanda, Bélgica, Chipre, Reino Unido, Irlanda e Noruega).

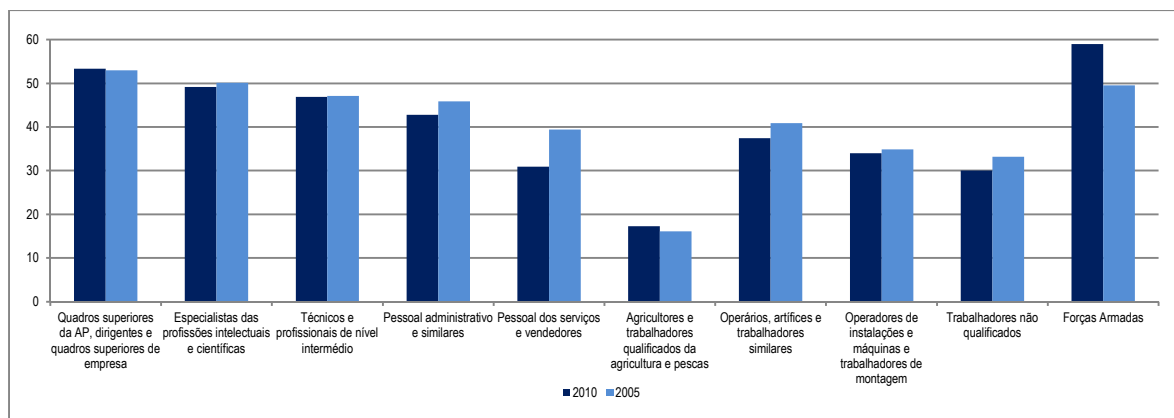


Figura 5.2.3.1 Trabalhadores que consideram ser bem pagos, Europa, 2005 e 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2005 e 2010

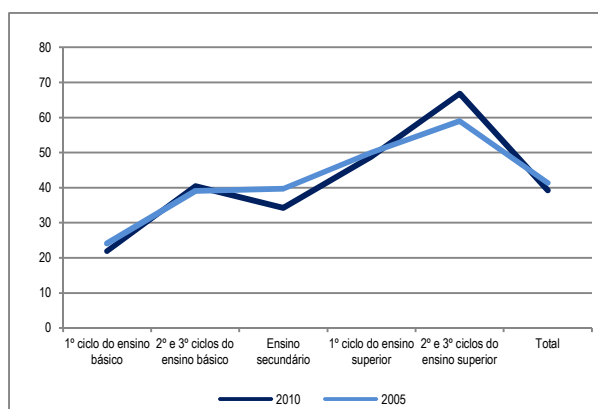


Figura 5.2.3.2 Trabalhadores que consideram ser bem pagos por nível de escolaridade, Europa, 2005, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2005 e 2010

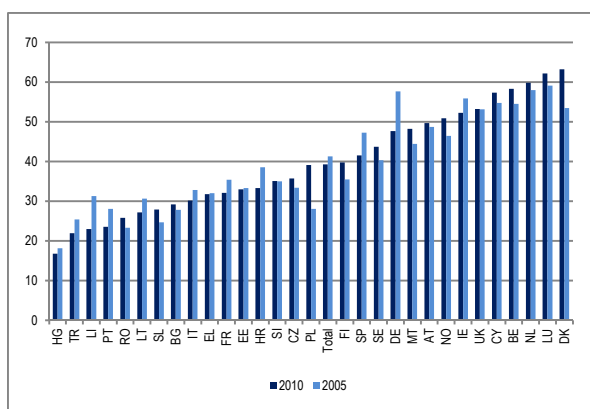


Figura 5.2.3.3 Trabalhadores que consideram ser bem pagos por país, 2005 e 2010 (%)

Fonte: Eurostat, EU-SILC, 2010

*

Como já referido, o salário fixo é, de forma generalizada na Europa, a principal fonte de rendimento decorrente do trabalho, sendo pouco expressivas as componentes variáveis das retribuições. A presente crise económica e financeira veio abrandar, e nalguns países inverter, o ritmo de crescimento dos salários que teve lugar até 2007. A recessão económica fez aumentar também a proporção de trabalhadores pobres, havendo assim mais casos em que o emprego não inibe situações de pobreza. Permanecem diferenças consideráveis na distribuição dos rendimentos, sendo as mulheres e os jovens os grupos populacionais com menores salários. Os trabalhadores mais qualificados e as ocupações no topo da classificação

beneficiam, na generalidade dos países considerados, de condições remuneratórias mais favoráveis do que a restante população empregada.

5.3 Segurança do emprego e das relações contratuais

Como se verá com maior detalhe no ponto 5.10, dados do ESS têm vindo a revelar ao longo do tempo que a segurança do emprego é o aspecto que os trabalhadores europeus mais valorizam num trabalho. Face ao aumento acentuado do desemprego que se tem vindo a verificar nos últimos anos em grande parte dos países europeus, e num contexto de fragilização das relações contratuais assentes na permanência do vínculo e na protecção em caso de desemprego ou doença, este resultado não surge como uma ocorrência inesperada. No entanto, uma evidência tão generalizada a nível europeu veio necessariamente desenvolver o debate sobre o papel que a segurança e a protecção social desempenham no mundo do trabalho actual. O fim de um paradigma de “trabalho para toda a vida”, incorporado na opinião pública, e sobretudo nos discursos dos mais jovens, como um meio para uma vida profissional mais preenchida, variada, compensadora e satisfatória, parece não se confundir com as necessidades de pertença organizacional e societal e de protecção social sentidas pela maior parte dos trabalhadores europeus. Nem mesmo os trabalhadores mais jovens, que já se formaram na expectativa de não obter um trabalho seguro e que o encaram com maior naturalidade, deixam de desejar estabilidade no emprego, sobretudo a longo prazo, e de ter um ideal de vida que a considera um requisito fundamental para a autonomização, a conjugalidade, ou a parentalidade (Elchardus e Smits, 2006: 322; Smithson e Lewis, 2000: 694; Smithson, Lewis e Guerreiro, 1998: 103-106).

A disseminação de formas flexíveis de organizar o trabalho é um dos elementos que têm contribuído para o aumento dos níveis de insegurança, associados a relações contratuais mais frágeis, não permanentes, e a maiores possibilidades de desemprego.³⁶ De facto, a experiência do desemprego tem sido identificada como um dos eventos mais traumáticos na vida humana, associado a um estado de mal-estar generalizado com efeitos ao nível da saúde física e psicológica, tais como ansiedade, depressão, stress, estando também na origem de comportamentos violentos, isolamento ou mesmo suicídio (Clark e Oswald, 1994: 655-658; Hanish, 1999: 195-197; Probst, 2009: 391; Sphera, Buherfeind e Pennebaker, 1994: 730-731). Neste seguimento, poderia assumir-se que ter um emprego, por si só, atenuaria alguns destes efeitos. No entanto, a investigação tem vindo a demonstrar que o medo de perder o emprego

³⁶ Ver capítulo 2.

comporta em si consequências semelhantes e igualmente traumáticas (Probst, 2009: 391). Vários estudos têm debatido os efeitos negativos da insegurança de emprego sobre as diferentes dimensões de qualidade de vida no trabalho. Tem sido verificado, por exemplo, que trabalhadores que se sentem inseguros quanto ao emprego tendem a ser menos criativos, a estar mais insatisfeitos, ou a ter mais acidentes de trabalho, negligenciando normas de segurança como forma de aumentar a produtividade e conseqüentemente as possibilidades de garantir o emprego.³⁷

Um dos efeitos mais visíveis da crise económica tem sido o agravamento da segmentação do mercado de trabalho, tanto pela destruição dos empregos temporários, como pela criação de novos empregos numa base igualmente temporária (Leschke, 2012: 39; Tros, 2012: 12). Neste contexto, tem-se intensificado o debate sobre a evolução, adequabilidade e aplicabilidade do conceito de flexisegurança, que não só tem evidenciado uma convergência europeia no sentido do aumento da flexibilidade contratual sem que esta se tenha feito acompanhar do aumento da protecção e segurança no mercado de trabalho (Heyes, 2011: 651), como tem rejeitado a hipótese de que maior flexibilidade se traduz em vantagens competitivas, sublinhado que os países com níveis mais elevados de flexibilidade têm sido mais negativamente afectados pela crise (Tangian, 2010: 6) e que, pelo contrário, países que mantiveram elevados níveis de protecção do emprego têm apresentado melhores desempenhos nesta conjuntura (Heyes, 2011: 652). Ainda assim, a redução da protecção do emprego continua a ser apresentada, como se viu no capítulo 3, como um caminho possível para a retoma económica pelos agentes políticos, apesar das evidências e recomendações que sugerem a necessidade de “normalização” das relações de emprego, ou seja, redução da flexibilidade e aumento da protecção (Tangian, 2010: 7).

Os dados que se apresentam de seguida demonstram como o aumento do trabalho temporário e do desemprego se relaciona com o aumento dos níveis de insegurança sentida pelos trabalhadores.

5.3.1 Trabalho não permanente

Uma das formas mais frequentes de análise da segurança do emprego passa pela observação dos padrões e dos níveis de incidência do trabalho não permanente. Nas sociedades contemporâneas, a efectividade das relações contratuais em si não exclui nem o medo, nem o risco real de perder o emprego. Na realidade, nas últimas décadas tem-se assistido à

³⁷ Para uma revisão de literatura sobre os efeitos da insegurança do emprego nas várias dimensões do trabalho ver Probst, 2009: 391-393.

disseminação da insegurança pelos vários tipos de relações de emprego, inclusivamente permanentes, estando esta tendência muitas vezes associada ao declínio dos níveis de protecção social (Rubery, 2005: 43-45). O trabalho temporário pode, para além disso, resultar de opções individuais determinadas, podendo não ser necessariamente um indicador de má qualidade do trabalho. Ainda assim, a permanência do vínculo contratual continua a estar associada a percepções de maior protecção social e a sentimentos de maior segurança perante o emprego. Esta associação torna-se ainda mais evidente quando se analisam os factores que motivam o trabalho temporário. Assim, é importante sublinhar, ao encontro do que são as preocupações dos europeus com a segurança do emprego e a sua valorização face a outras componentes do trabalho, que na maior parte dos países europeus, não ter um trabalho permanente não resulta de uma opção individual. Embora se contabilizem algumas excepções, como a Alemanha, Áustria ou Holanda, onde muito do trabalho temporário corresponde a períodos de formação ou de experiência numa organização, na maior parte dos países europeus, os trabalhadores temporários gostariam de ter uma actividade profissional permanente, mas não o conseguem (figura 5.3.1.1).

Quando se analisa a evolução e distribuição dos trabalhadores temporários na Europa, definidos como aqueles que têm qualquer tipo de relação contratual não permanente, as estatísticas oficiais confirmam um aumento de cerca de quatro pontos percentuais nos últimos 20 anos. Em 2012, cerca de 14% dos trabalhadores no total de países da UE tinha uma relação laboral não permanente (figura 5.3.1.3). A incidência de trabalhadores temporários tem sido, ao longo do tempo, ligeiramente superior no grupo das mulheres e significativamente expressiva no grupo dos trabalhadores mais novos, com idades entre os 15 e os 24 anos (figura 5.3.1.2).

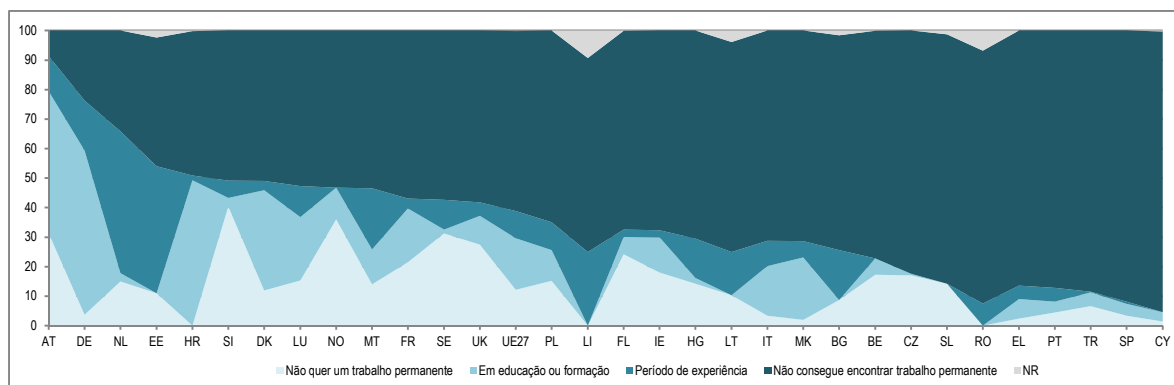


Figura 5.3.1.1 Motivos na origem do trabalho temporário por país, 2012 (%)

Fonte: Eurostat, 2012

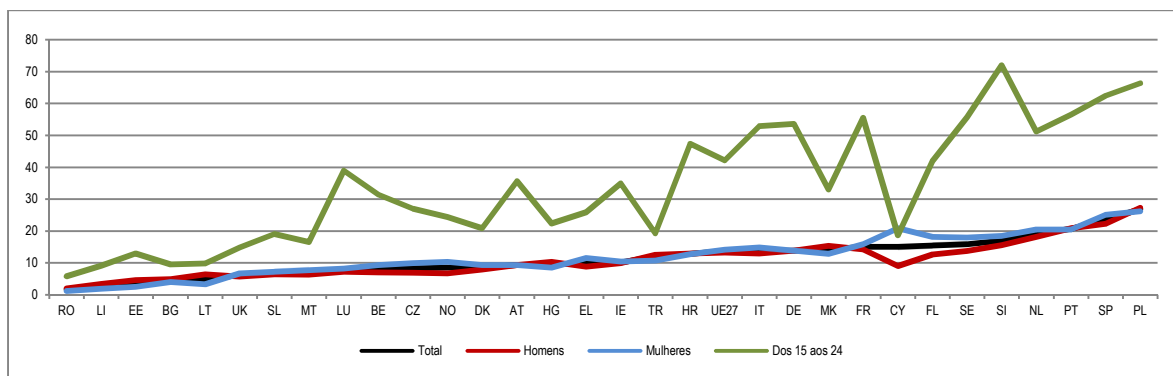


Figura 5.3.1.2 Incidência de trabalho temporário por país e sexo, dos 15 aos 24 anos, 2012 (%)
 Fonte: Eurostat, 2012

Em 2012, Polónia, Espanha e Portugal eram, segundo os mesmos dados, os países com percentagem de trabalhadores temporários mais elevada no total do emprego. Entre estes países, as tendências de evolução ao longo do tempo são, contudo, variadas apesar da proximidade no ponto de chegada. Embora com algumas oscilações, Espanha tem assistido a um decréscimo na percentagem de trabalhadores temporários ao longo dos últimos 20 anos. Note-se que no início da década de 1990, este país contava já com valores relativamente elevados de trabalho não permanente no seio dos países europeus, com percentagens próximas dos 30%. Já a Polónia partiu de um patamar substancialmente diferente. De 1997 a 2000, as percentagens estiveram sempre abaixo dos 6%, aumentando expressivamente a partir da década de 2000 e ultrapassando os 20% apenas a partir de 2004. O caso português foi menos linear. Partindo, tal como Espanha, de um patamar de grande incidência no início dos anos 1990, o país atravessou um período de decréscimo neste indicador ao longo da década: entre 1990 e 1997, o peso dos trabalhadores temporários no total do emprego passou de 18,4% para 12,4%, ficando, por exemplo, próximo da realidade sueca. No entanto, a partir de 1998 o trabalho temporário cresceu significativamente e foi progressivamente aumentando até 2002, atingindo 21,7% do total do emprego. Entre 2003 e 2006 os valores mantiveram-se relativamente estáveis, perto dos 20%. A partir de 2007, contudo, os valores voltaram a aumentar, apesar de se ter verificado uma ligeira redução entre 2011 e 2012. Numa óptica comparativa, a questão da segurança do emprego passou, em países como Portugal, a ter de ser equacionada não só do ponto de vista dos níveis de protecção social associados aos vínculos não permanentes, como também da perspectiva da sua incidência, cada vez mais expressiva (figura 5.3.1.3).

As maiores incidências de trabalho temporário encontram-se, ao nível europeu, nos trabalhadores que têm o ensino básico como escolaridade máxima. Em Portugal, é sobre os diplomados do ensino superior que recai uma parte substantiva do trabalho temporário,

situando-se imediatamente a seguir os trabalhadores com o ensino secundário, e só depois, com menor exposição relativamente a estes níveis de escolaridade, mas ainda assim com uma incidência elevada face a outros países europeus, os trabalhadores com ensino básico (figura 5.3.1.4). Na generalidade dos países, e inclusivamente em Espanha e na Polónia, países com níveis mais elevados de emprego temporário, a escolarização propicia formas de contratação mais permanentes. Tal como confirmado por outros estudos, Portugal representa uma excepção, sendo um dos poucos países europeus onde a escolaridade elevada não protege da impermanência da relação de emprego e onde a proporção de emprego permanente é superior no conjunto de trabalhadores com menor escolaridade (Oliveira e Carvalho, 2010: 89-91; Gonçalves, 2009a; Parente e Veloso, 2009: 137). Reino Unido, Irlanda, Malta, Eslovénia, Croácia e Macedónia apresentam realidades semelhantes, embora com menores diferenças na incidência do trabalho temporário entre os níveis de escolaridade.

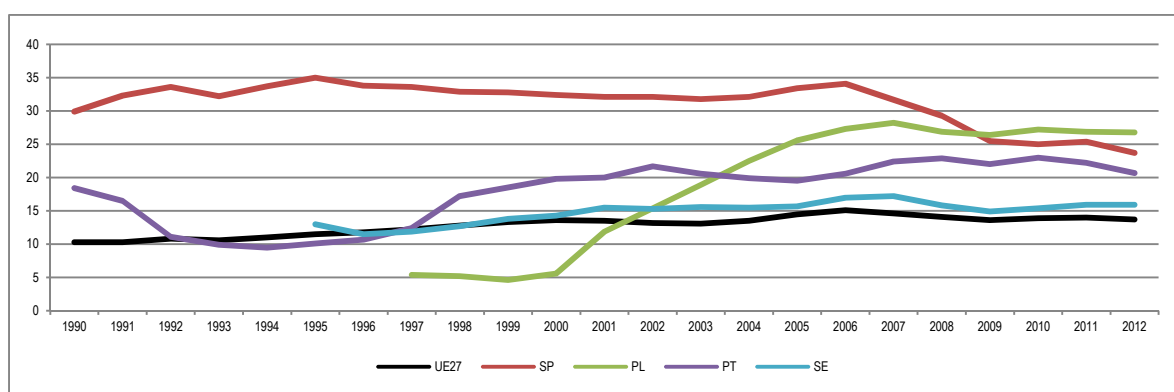


Figura 5.3.1.3 Evolução do trabalho temporário na UE27, Portugal, Espanha, Polónia e Suécia, 1990- 2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

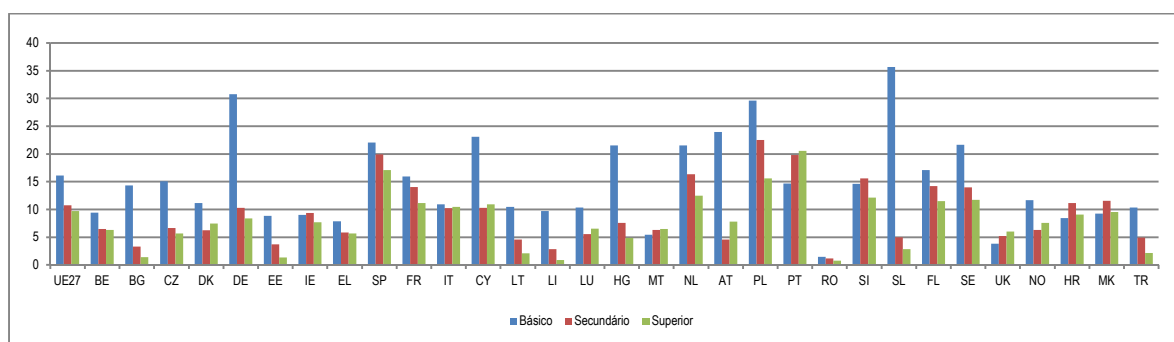


Figura 5.3.1.4 Proporção de trabalhadores temporários no interior de cada nível de escolaridade, por país, 2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

No que diz respeito aos grupos ocupacionais, os trabalhadores não qualificados são os que mais estão expostos a situações de trabalho não permanente, representando estes 21,1% do total do emprego nesta ocupação, seguindo-se os trabalhadores dos serviços e vendedores, com 14,4% de trabalhadores temporários (figura 5.3.1.5). Sendo esta uma das ocupações cuja

proporcionalidade mais cresceu no mercado de trabalho europeu das últimas décadas (ver ponto 5.4), este dado é demonstrativo das alterações da estrutura produtiva global e seus efeitos sobre o emprego, nomeadamente a fragilização dos vínculos contratuais tradicionais. Operários e artífices (11,7%), pessoal administrativo (11,3%) e operadores de instalações e máquinas (11,1%) apresentam igualmente valores consideráveis quanto à proporção de emprego temporário, acima dos 10%. O recurso ao trabalho não permanente encontra-se um pouco disseminado pelos diferentes grupos ocupacionais, sendo residual apenas nos quadros superiores. Estas são tendências que acompanham grande parte dos países europeus.

Tal como no que diz respeito à escolaridade, Portugal apresenta também uma particularidade neste indicador. Os especialistas das profissões intelectuais e científicas são, no país, o segundo grupo com maior incidência de trabalho não permanente (20%), logo a seguir aos trabalhadores não qualificados (25,7%) e só depois seguidos do pessoal dos serviços e vendedores (18,2%) (figura 5.3.1.5). Apesar de ser fundamental considerar também as situações em que o trabalho não permanente resulta de uma opção profissional ou pessoal, os baixos níveis de voluntariedade quanto ao trabalho não permanente em Portugal, mas também na generalidade dos países em análise, sugerem que a disseminação do emprego temporário pelas várias profissões, e inclusivamente pelas mais qualificadas, é especialmente evidente em Portugal.

No total dos países da UE27, a evolução do trabalho temporário nas últimas duas décadas decorreu no sentido crescente em todas as categorias profissionais, com excepção dos trabalhadores agrícolas, onde este tipo de emprego reduziu cerca de dois pontos percentuais desde 1992.³⁸ O crescimento foi mais expressivo nos trabalhadores não qualificados, nos operadores de instalações e máquinas e no pessoal dos serviços e vendedores. Estas ocupações apresentavam, em 2012, cerca de quatro pontos percentuais acima do que registaram no início da década de 1990 (figura 5.3.1.6).

A incidência de trabalho temporário é também variável por sector de actividade. Deste modo, é na área do alojamento e restauração (18%) e nas actividades administrativas e de apoio (16,9%) que se encontram as maiores proporções de trabalhadores temporários no total de países europeus, mas a incidência é ainda muito expressiva na educação (15%), no sector da saúde e apoio social (12,6%), na construção (11,6%), no comércio por grosso e a retalho (10,6%) e nas indústrias transformadoras (10,5%). Os países europeus apresentam alguma variação, sobretudo resultante das singularidades nas dinâmicas de emprego no interior dos

³⁸ O ano de 1992 é o mais antigo para o qual foi possível encontrar dados para um número maior de países.

sectores de actividade em cada país. A Suécia segue as tendências verificadas a nível europeu. Já no caso português, por outro lado, o trabalho temporário tem maior incidência nas actividades administrativas e de apoio (27,3%), na educação (24,9%), no sector da informação e da comunicação (24,2%), mas também no alojamento e restauração (21%) e na construção (20,3%). Noutros países, como em Espanha e Itália, a agricultura continua a representar um sector com forte presença de trabalhadores não permanentes, resultado provável da presença expressiva do trabalho sazonal no sector (anexo B, quadro 10).

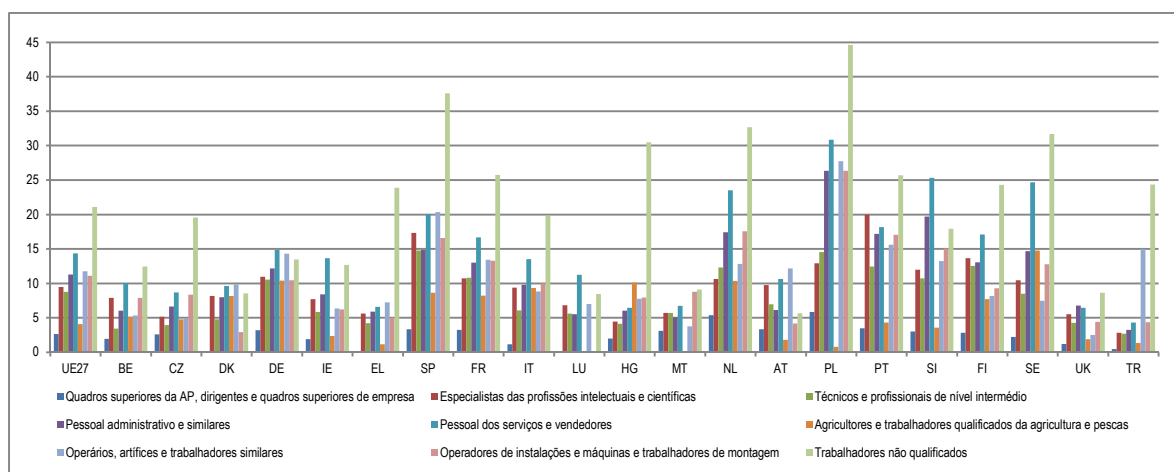


Figura 5.3.1.5 Proporção de trabalhadores temporários no interior de cada ocupação, por país, 2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

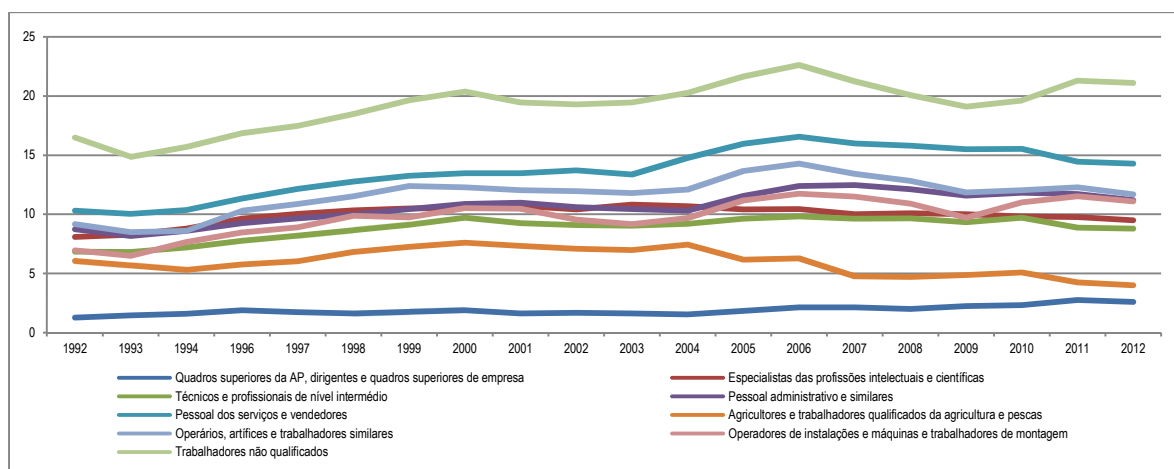


Figura 5.3.1.6 Proporção de trabalhadores temporários no interior de cada ocupação, EU27, 1992-2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

5.3.2 Percepção de insegurança do emprego

Tal como defende Rubery (2005: 45), a análise do trabalho temporário e das suas consequências para a vida dos trabalhadores deve considerar as variações que algumas configurações institucionais lhe conferem, nomeadamente o contexto regulatório nacional, ou as políticas nacionais e organizacionais de emprego ou formação que podem, eventualmente, compensar alguns dos efeitos negativos que o trabalho temporário pode ter na definição dos

sentimentos de insegurança. Uma forma possível de controlar este tipo de variação, complementar à análise do trabalho não permanente, é a aferição directa dos níveis de insegurança associada ao emprego através dos sentimentos dos trabalhadores face ao futuro do emprego.

Desde 2005, o EWCS dirige aos trabalhadores europeus uma pergunta sobre o eventual medo de perder o emprego nos seis meses seguintes à inquirição. Ao encontro do ESS, a preocupação dos europeus com a segurança do emprego é também demonstrada por estes dados, que apresentam uma tendência crescente nas percepções de insegurança do emprego na Europa. De forma tendencialmente generalizada nos países incluídos no inquérito, o número de trabalhadores que considera poder perder o emprego nos seis meses seguintes à aplicação do questionário aumentou de 2005 (13,7%) para 2010 (16,4%). Este aumento foi considerável na Lituânia, Irlanda, Estónia ou Espanha, mas noutros países como a Polónia ou a Holanda a proporção de trabalhadores com medo de perder o emprego, por outro lado, reduziu. Apesar do aumento do desemprego neste período temporal, as percepções de insegurança mantiveram-se relativamente estáveis na Grécia e em Portugal, países que em 2005 já apresentavam valores de insegurança acima da média da UE (figura 5.3.2.1).

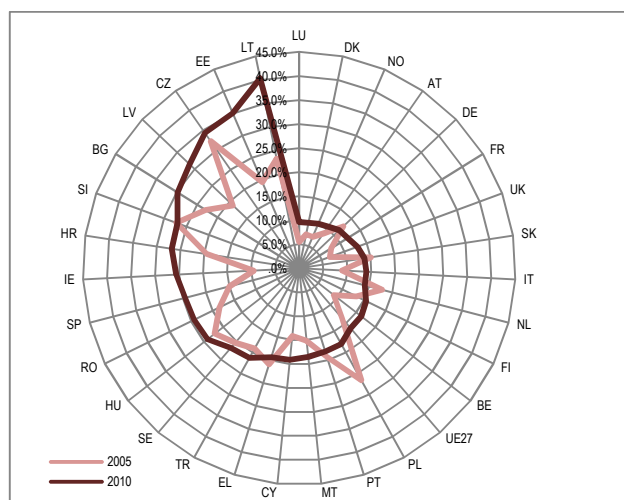


Figura 5.3.2.1 Trabalhadores que temem perder o emprego nos próximos 6 meses, por país, 2005-2010 (%)
 Fonte: EWCS, 2005, 2010. Respostas “Concordo totalmente” e “concordo”, com a afirmação “Posso perder o meu emprego nos próximos 6 meses”.

Embora generalizado, este sentimento de insegurança reflecte contextos socio-profissionais e estruturais específicos, tendendo a manifestar-se de forma mais notória nos trabalhadores com inserções profissionais mais precárias. Com efeito, os trabalhadores mais jovens são os que se sentem mais inseguros. A crença de que se pode perder o emprego a curto prazo vai, de facto, diminuindo à medida que aumenta a idade, voltando, contudo, a aumentar no grupo dos trabalhadores com mais de 65 anos. No entanto, são também os

trabalhadores mais jovens aqueles que consideram poder encontrar com facilidade um emprego com salário comparável, o que pode ser uma consequência de uma posição relativamente favorável quanto às qualificações formais, passíveis de garantir maior empregabilidade, mas a sua sobre-representação em empregos mais precários pode também justificar esta percepção de maior mobilidade entre actividades profissionais e, portanto, este não é necessariamente um indicador de qualidade de vida profissional (figura 5.3.2.2).

Também as ocupações menos qualificadas se destacam como grupos que consideram poder perder o emprego com maior facilidade, mas neste caso, quanto maiores as percepções de insegurança, menos favoráveis são as apreciações da possibilidade de encontrar um emprego análogo. Nesta análise, os que se encontram numa ocupação mais qualificada não só apresentam níveis mais reduzidos de insegurança declarada, como consideram poder encontrar um outro emprego com mais facilidade. É importante notar, no entanto, que os quadros superiores e os trabalhadores não qualificados apresentam valores relativamente próximos quanto à percepção de facilidade em encontrar um emprego com salário semelhante. No primeiro caso, uma maior dificuldade relativa pode dever-se ao facto de esta ser a ocupação melhor remunerada no total das profissões, como se viu no ponto anterior. Nesse sentido, encontrar um emprego com salário comparável tem dificuldade acrescida. Quanto aos trabalhadores não qualificados, níveis salariais mais reduzidos podem facilitar a inserção em novas actividades profissionais com salários igualmente baixos. Neste caso, este pode não ser, novamente, um indicador de qualidade do trabalho (figura 5.3.2.2).

É igualmente visível uma distribuição diferenciada entre países na relação entre estas duas variáveis. Noruega, Holanda, Dinamarca, Finlândia, Reino Unido, Bélgica, França e Luxemburgo são os países onde predomina pouca insegurança no emprego e elevada facilidade em encontrar um novo. Por oposição, os países mais recentes da UE, assim como Portugal, Irlanda, Espanha e Grécia, países muito afectados pela actual crise, e em específico, pelo desemprego, são caracterizados por elevados níveis de insegurança e pouca facilidade em encontrar empregos semelhantes do ponto de vista do salário. Na Alemanha, Áustria, Itália e Eslováquia, à pouca percepção de insegurança, juntam-se valores igualmente reduzidos para as declarações de que é fácil encontrar novo emprego. Destacam-se a Suécia, Malta, a Polónia e a Eslovénia como os países onde, apesar dos níveis elevados de insegurança, as percepções de que é fácil encontrar emprego com salário semelhante estão acima da média (figura 5.3.2.2). Homens e mulheres apresentam valores muito próximos, embora os homens estejam acima da média na insegurança face ao emprego e as mulheres declarem maior facilidade em encontrar um trabalho comparável (figura 5.3.2.2). A forte presença de mulheres em

ocupações cujos salários são mais reduzidos pode justificar esta maior facilidade em encontrar um novo emprego, com salário comparável com a situação profissional anterior.

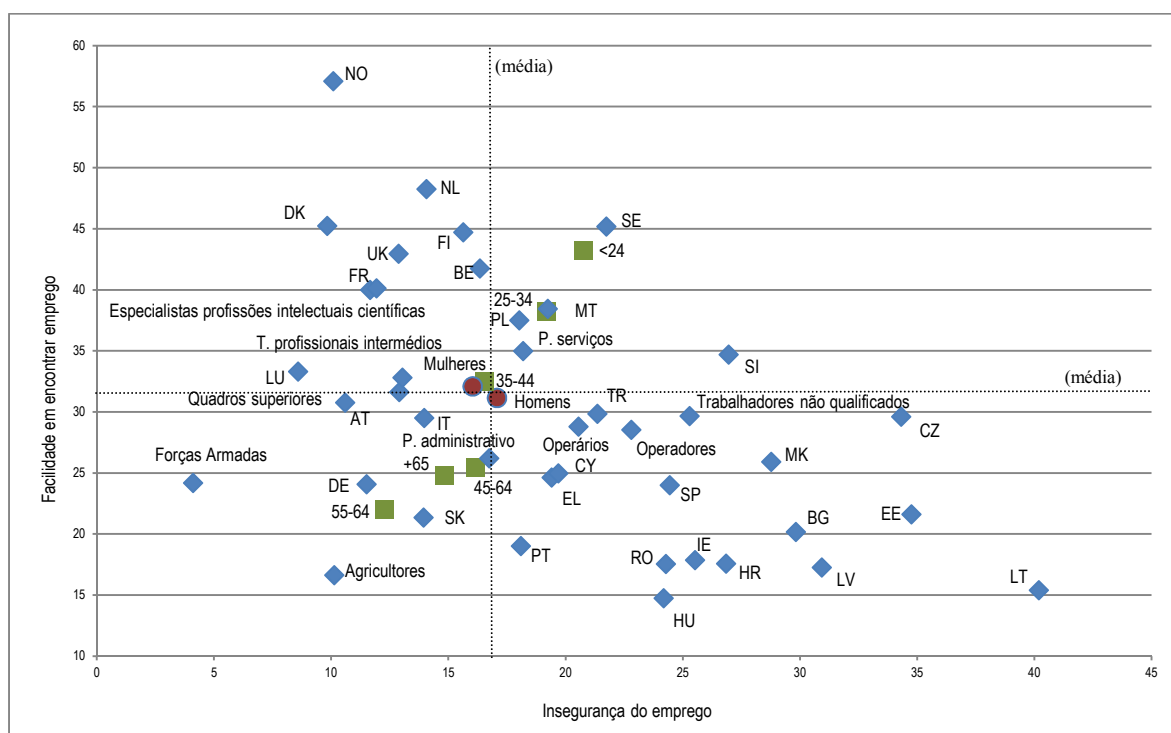


Figura 5.3.2.2 Dispersão de países, ocupações, sexo e grupo etário por insegurança do emprego e facilidade em encontrar um novo emprego com salário comparável, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010. Insegurança do emprego medida através das respostas “Concordo totalmente” e “concordo”, com a afirmação “Posso perder o meu emprego nos próximos 6 meses”. Facilidade em encontrar um emprego comparável medida através das respostas “Concordo totalmente” e “concordo” com a afirmação “Se perdesse o meu actual emprego ou me demitisse, era fácil para mim encontrar um emprego com salário semelhante”.

A percepção da fragilidade da permanência do emprego é especialmente visível nalguns sectores da actividade económica, como a indústria, a construção, o comércio por grosso e retalho, a agricultura e o sector dos transportes, áreas onde os trabalhadores admitem com mais frequência poder perder o emprego, mas também não conseguir encontrar uma outra ocupação comparável com facilidade (Eurofound, 2012a: 59).

As preocupações com a segurança do emprego reflectem grandes tendências que têm atravessado o mercado de trabalho nas últimas décadas, e sobretudo mais recentemente, em contexto de crise económica. A relação com as taxas de desemprego é particularmente clara. A figura 5.3.2.3 demonstra como a proporção de trabalhadores inseguros aumenta à medida que aumenta também o desemprego. Com níveis relativamente baixos de desemprego e insegurança, em 2010, encontravam-se o Luxemburgo, a Noruega ou a Dinamarca. No extremo oposto situavam-se a Estónia, a Letónia e a Lituânia. Nesta relação, Portugal ocupava

uma posição relativamente intermédia. Já a Suécia tinha valores de insegurança relativamente elevados face ao desemprego registado.

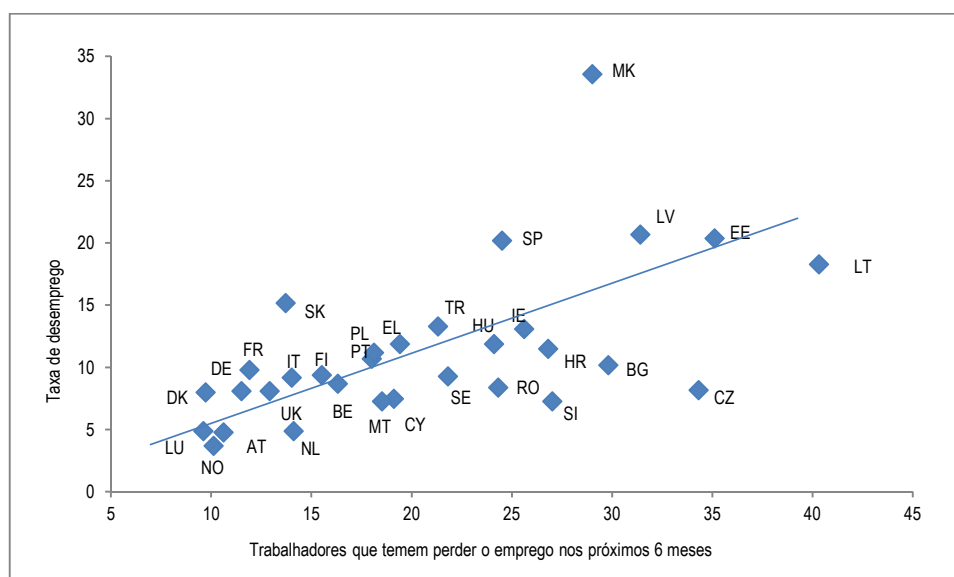


Figura 5.3.2.3 Dispersão dos países por taxa de desemprego e trabalhadores que temem perder o emprego nos próximos 6 meses (%)

Fonte: Taxa de desemprego: Eurostat, 2010; Trabalhadores que temem perder o emprego nos próximos 6 meses: EWCS, 2010; respostas “Concordo totalmente” e “concordo”, com a afirmação “Posso perder o meu emprego nos próximos 6 meses”.

Pode também estabelecer-se uma relação, embora mais complexa, entre os dados sobre a incidência do trabalho temporário e a insegurança. Na relação entre estas duas variáveis persiste um modelo que continua a oferecer segurança apenas aos trabalhadores com vínculos de trabalho mais duradouros. Embora alguns países tenham conseguido suportar a flexibilidade contratual com níveis de protecção razoáveis, continua a persistir uma divisão do mercado de trabalho entre os que têm e os que não têm acesso, através da relação de emprego, a estabilidade no emprego e a transições seguras entre empregos. Em todos os países analisados, a insegurança predomina no grupo dos trabalhadores com vínculos não permanentes, sendo a diferença entre os tipos de contrato mais notória na Croácia, em França e na Suécia (figura 5.3.2.4). No entanto, a disseminação da insegurança às situações de emprego permanentes é também bastante visível, principalmente nos países que aderiram à UE mais recentemente (figura 5.3.2.4).

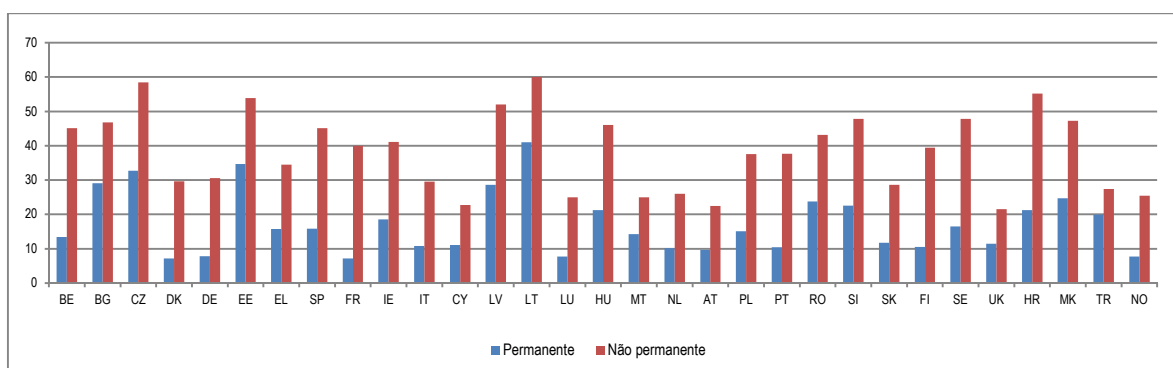


Figura 5.3.2.4 Insegurança do emprego por vínculo contratual e país, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010. Respostas “Concordo totalmente” e “concordo”, com a afirmação “Posso perder o meu emprego nos próximos 6 meses”.

*

Estes dados permitem retirar duas conclusões gerais. Por um lado, demonstram a disseminação generalizada da fragilidade das relações contratuais, com efeito na insegurança sentida pelos trabalhadores, e a ineficácia dos objectivos que, associados à agenda da flexisegurança, preconizavam transições estáveis entre empregos ou situações profissionais. Simultaneamente, corrobora a visão de que a ‘rigidez’ dos mercados de trabalho, que em contexto de crise continua a ser apresentada como característica a combater, não evita a insegurança e o risco de perda de emprego, nomeadamente em países como Portugal, ainda apresentado como tendo um mercado de trabalho rígido (Cerdeira, 2007: 37; Dornelas, 2006: 185-190; Oliveira e Carvalho, 2010: 89).

5.4 Competências e desenvolvimento pessoal

A aposta no desenvolvimento de competências como um meio para garantir empregos com mais qualidade tem sido expressa no aumento das qualificações no mercado de trabalho. Na realidade, a tese de que a introdução de novas tecnologias de informação e comunicação no processo produtivo teve como consequência uma maior solicitação de competências tem sido difícil de testar dada a pouca disponibilidade de informação que permita essa análise. Ainda assim, o investimento individual, as estratégias organizacionais e as agendas governamentais, muito orientadas para a necessidade de educação e formação ao longo da vida, a par de alguns estudos que demonstraram um aumento efectivo da procura nas décadas de 1990 e 2000 (Felstead *et al.*, 2007: 54), confirmam esta tendência de maior solicitação de competências no mercado de trabalho, a que os diferentes agentes têm respondido aumentando a oferta.

De facto, como se viu até aqui, é clara a diferença entre as ocupações mais e menos qualificadas no que diz respeito à saúde, aos salários e à insegurança do emprego. Também do

ponto de vista empresarial tem sido comprovado que as empresas que mais investem em formação são aquelas com maior produtividade e capacidade de resposta em contexto de crise (Eurofound, 2010: 31-32, 80-83). O investimento em educação, formação ou desenvolvimento de competências, e a criação de bons empregos que as possam absorver são, contudo, processos que, para além de geralmente morosos, tendem a andar a ritmos desajustados, gerando por vezes situações de desadequação entre as competências adquiridas e aquelas que são necessárias para o desempenho do trabalho (Green, 2006: 26). Quer decorra de excesso ou de carência de competências, este desajuste tem implicações directas nos níveis salariais dos trabalhadores, traduzindo-se igualmente em menor satisfação, desmotivação e mal-estar (Green, 2011: 20; Quintini, 2011: 34-36).

A estratégia europeia para 2020 coloca a adequação de competências no centro das preocupações da agenda do emprego, como se viu no capítulo 3, e um grupo de autores tem inclusivamente defendido estar-se perante uma mudança, em contexto de crise, da retórica da flexisegurança para uma lógica de “mobicção” (*mobication*), que apresenta o aumento da mobilidade no mercado de trabalho associado à flexibilidade dos sistemas educativos e aumento das competências como forma de aumentar a competitividade (Andersen, Lubanski e Pedersen, 2012).

A análise das competências não é independente dos debates sobre a sua definição, que está directamente associada a características linguísticas e opções de tradução.³⁹ Adoptando o modelo de Green (2011: 5), que define as competências como sendo produtivas (porque produzem valor), expansíveis (porque podem ser aumentadas através de formação) e sociais (porque socialmente determinadas), os próximos pontos demonstram como estas têm evoluído ao longo dos últimos 20 anos e como persistem desigualdades no seu acesso que são determinantes para a qualidade de vida no trabalho.

5.4.1 Distribuição de qualificações e ocupações

Para perceber a relevância das competências, da aprendizagem e do desenvolvimento pessoal na qualidade de vida profissional, é importante que se considere, num primeiro momento, a distribuição das qualificações formais e das ocupações no mercado de trabalho. Nos últimos 20 anos tem-se assistido à reconfiguração das qualificações da população empregada no sentido do aumento da escolaridade, um processo notado desde meados da década de 1980, mas mais visível a partir do início da década seguinte. No contexto europeu, a proporção de

³⁹ Ver Green (2011) para uma discussão conceptual do conceito de “skill”, e Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva (2006) para o de “competências”.

trabalhadores com o ensino básico decresceu significativamente, tendo sido o seu declínio compensado com o aumento da população empregada detentora do grau de ensino secundário e superior. Esta tendência acompanhou a generalidade dos países europeus, apesar dos pesos diferenciados que cada um destes grupos qualificacionais ocupa na estrutura de mercado nacional. Em Portugal, por exemplo, confirmou-se a tendência de aumento das qualificações da população empregada, embora os totais nacionais ainda se distanciem bastante da média europeia (figura 5.4.1.1).

Como se pode ver na figura 5.4.1.2, em 2012, as qualificações de nível secundário eram predominantes na população empregada na Europa, embora as distribuições se diferenciem entre países. Nalguns casos, como a Irlanda, a Bélgica, o Chipre ou o Luxemburgo, a maior parte da população empregada tem o ensino superior. Noutros, embora a população com o ensino superior não predomine face a outros grupos qualificacionais, a proporção de trabalhadores menos qualificados é pouco expressiva, resultado do peso reduzido que as qualificações mais baixas representam no total da população. Muitos dos países que mais recentemente aderiram à UE são disso exemplo. Por outro lado, há países onde a força de trabalho continua a ser essencialmente constituída por trabalhadores pouco qualificados, como é o caso da Turquia, de Portugal e de Malta, cujos valores se distanciam da média europeia apesar das tendências de diminuição que se verificaram ao longo do tempo. Podem ainda ser notadas algumas singularidades nacionais, como o caso espanhol, onde a maior parte da população detém o ensino básico, mas numa proporção muito próxima da que possui o ensino superior (figura 5.4.1.2).

Por toda a Europa, são as gerações mais jovens e as mulheres quem detém os níveis mais elevados de escolaridade (anexo B, quadro 11 e figuras 2 e 3).

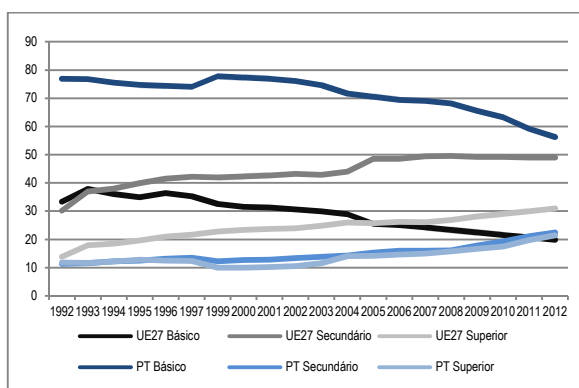


Figura 5.4.1.1 Qualificações da população empregada, 1992-2012, Portugal e UE27 (%)
 Fonte: Eurostat, 2012
 Dados indisponíveis para 1998

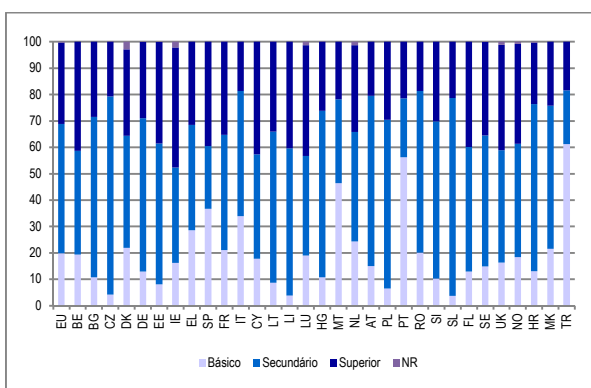


Figura 5.4.1.2 Qualificações da população empregada por país, 2012 (%)
 Fonte: Eurostat, 2012

Dois grandes grupos profissionais predominam no mercado de trabalho europeu: o dos especialistas das profissões intelectuais e científicas, maioritários na generalidade dos países, e o do pessoal dos serviços e vendedores, que surgem habitualmente como segundo grupo ocupacional mais representado. Em Portugal, o pessoal dos serviços e vendedores é também predominante, mas ao contrário do que se verifica na maior parte dos países, os operários, artífices e trabalhadores similares continuam a estar consideravelmente representados no mercado de trabalho. Só depois, em terceiro lugar, se encontram os especialistas das profissões intelectuais e científicas. Portugal apresenta ainda, a par da Macedónia, Chipre, Lituânia, Espanha, Roménia e Itália, um número expressivo de trabalhadores em ocupações não qualificadas (figura 5.4.1.3).

Na generalidade dos países europeus, as profissões não qualificadas são predominantes nas faixas etárias mais elevadas e nas mulheres. As mulheres das gerações mais novas têm conseguido, contudo, e ao contrário dos homens, contrariar esta tendência global (anexo B, quadro 12). Este é um dado especialmente visível em Portugal. No interior das ocupações não qualificadas no total da população empregada do país, 27,9% são homens e 72,1% mulheres. No entanto, as mulheres portuguesas entre os 15 e os 39 anos representam apenas 35,3% das categorias profissionais não qualificadas, face às 67,4% que se situam entre os 40 e os 64 anos de idade. Nos homens esta relação é de 53,2% de trabalhadores não qualificados na faixa etária mais jovem, para 46,8% do grupo etário seguinte (anexo B, quadro 12). Este é um indicador que reflecte uma tendência para a reconfiguração da estrutura ocupacional portuguesa no sentido da diminuição da proporção de trabalhadores não qualificados - nesta categoria profissional, 40,3% dos portugueses tem entre 15 e 39 anos e 59,7% tem idades compreendidas entre os 40 e os 64 -, especialmente entre as mulheres que, como referido anteriormente, apresentam níveis de escolaridade geralmente superiores ao dos homens (anexo B, quadro 12).

A transformação do quadro ocupacional na Europa tem passado, nas últimas duas décadas pela diminuição da presença relativa de alguns grupos profissionais e pelo crescimento de outros. Quadros superiores, pessoal administrativo, operários, operadores, trabalhadores não qualificados e trabalhadores das forças armadas, passaram a estar, em 2012, menos representados na estrutura ocupacional europeia do que acontecia em 1992. Pelo contrário, a proporção de pessoal dos serviços e vendedores aumentou significativamente, sobretudo a partir da última década, assim como o grupo dos especialistas das profissões intelectuais e científicas e dos técnicos e profissionais de nível intermédio. A reconfiguração da estrutura ocupacional no sentido do aumento do emprego nos serviços e das profissões

especializadas e mais qualificadas é, assim, uma tendência que se mantém. O peso relativo da agricultura nalguns dos países mais recentes na UE, como a Polónia ou a Roménia (anexo B, figura 1), veio, ao mesmo tempo, aumentar ligeiramente a proporção de agricultores no total da UE (figura 5.4.1.4). Portugal acompanhou as tendências europeias quanto ao aumento de especialistas e à diminuição de quadros superiores, mas a evolução da estrutura ocupacional foi novamente diferenciada face ao que se verificou noutros países, tendo inclusivamente seguido sentidos evolutivos contrários aos da UE nalgumas profissões (figuras 5.4.1.4 e 5.4.1.5). O caso mais evidente diz respeito aos trabalhadores não qualificados. Quando, entre 1992 e 2001, a proporção destes trabalhadores decrescia significativamente na Europa, Portugal apresentava ainda uma tendência crescente, cuja inversão só ocorreu na última década e a um ritmo muito ligeiro. A mesma descoincidência foi observada no pessoal dos serviços e vendedores. Enquanto esta ocupação crescia na Europa, na década de 1990, a sua proporção no mercado de trabalho português diminuía, aumentando apenas a partir de 2001. Do mesmo modo, ao contrário do que acontece na maior parte dos países europeus, os técnicos e profissionais de nível intermédio têm vindo a decrescer em Portugal desde 1992. Noutro sentido, a proporção de agricultores aumentou até 1992, embora em decréscimo desde 2001. Os operadores de instalações e máquinas e os trabalhadores de montagem, por sua vez, aumentaram em Portugal, assim como os trabalhadores das forças armadas. O decréscimo de operários, embora acompanhe a tendência europeia, foi muito mais acentuado em Portugal, sobretudo na última década (figuras 5.4.1.4 e 5.4.1.5). Quando se compara a situação de Portugal com a dos países da UE, em 2012, a proximidade face à média europeia só é visível no que diz respeito aos quadros superiores e às forças armadas. Nas categorias mais qualificadas (ISCO08 2-5), Portugal continua a apresentar menos trabalhadores do que a média da UE (figuras 5.4.1.4 e 5.4.1.5).

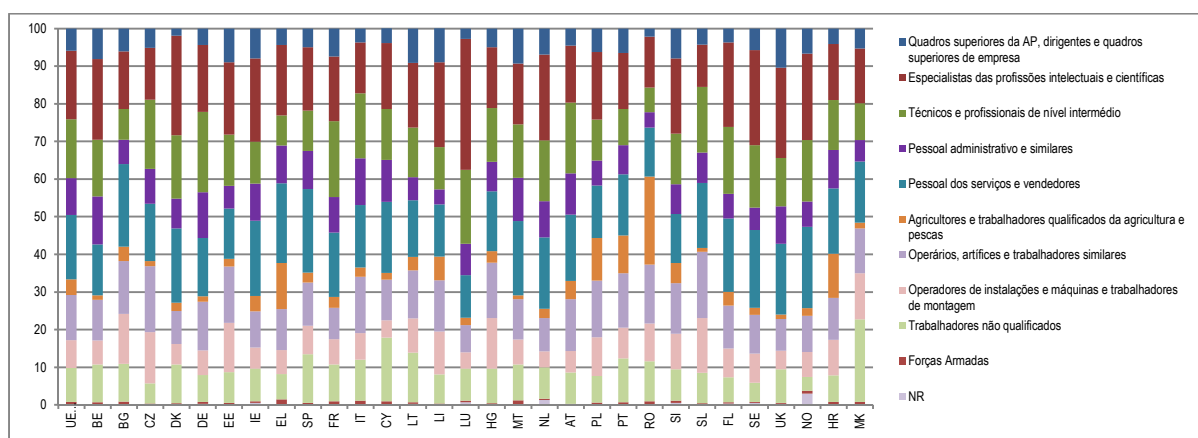


Figura 5.4.1.3 Distribuição da população empregada por ocupação e país, 2012 (%)
 Fonte: Eurostat, 2012

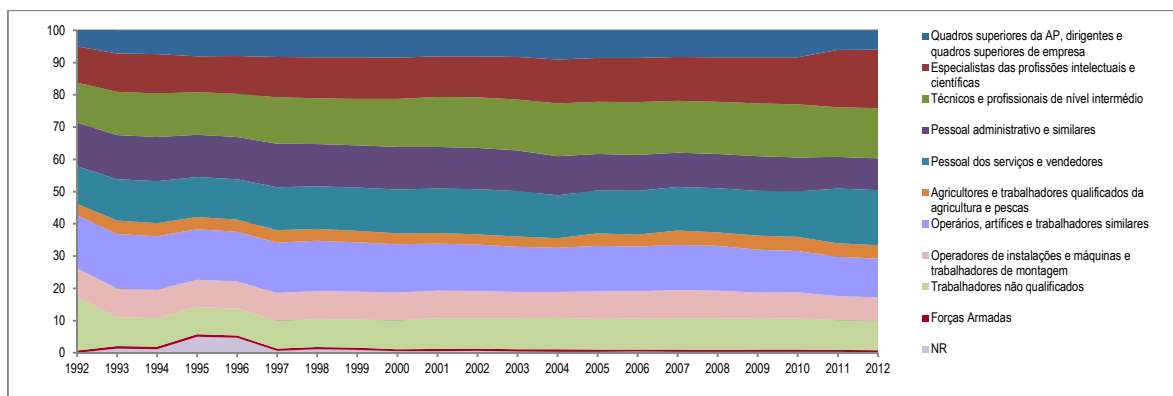


Figura 5.4.1.4 Distribuição da população empregada por ocupação na União Europeia, 1992-2012 (%)
 Fonte: Eurostat, 2012

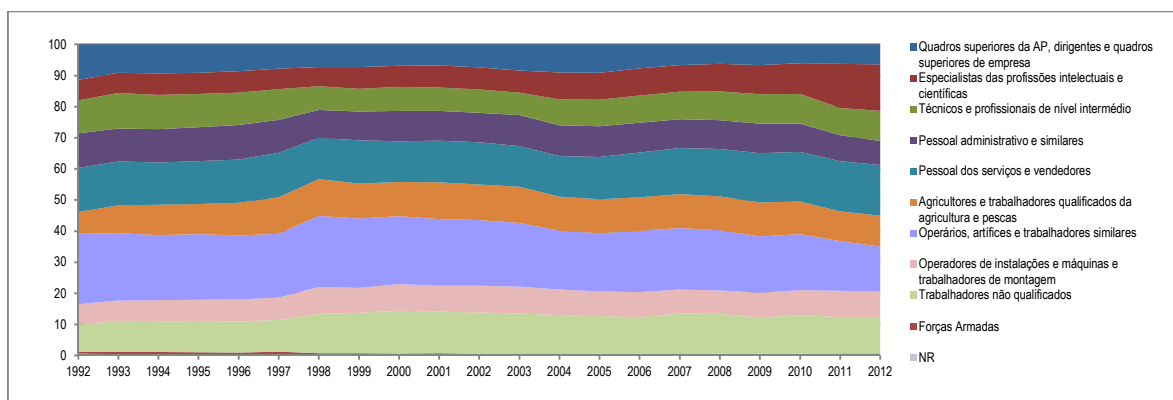


Figura 5.4.1.5 Distribuição da população empregada por ocupação em Portugal, 1992-2012 (%)
 Fonte: Eurostat, 2012

No total de países da UE, os sectores de actividade dos serviços são claramente predominantes face à indústria e à agricultura. Dentro dos serviços, destacam-se o comércio por grosso e a retalho e as actividades de saúde e apoio humano. As indústrias extractivas mantêm, contudo, um peso significativo no total do emprego europeu (anexo B, figura 1).

Na análise da distribuição da população empregada por ocupação e sector de actividade ao longo do tempo, é importante mencionar que muitas profissões e sectores de actividade sofreram reconfigurações significativas, nomeadamente pela introdução de nova tecnologia no desenvolvimento do trabalho, ainda que possam ter mantido a mesma designação nas últimas décadas.

5.4.2 Adequação de competências

O aumento das qualificações formais da população empregada e a reconfiguração da estrutura das ocupações e dos sectores na Europa estimulou o debate em torno da adequação de competências no mercado de trabalho. Como discutido no segundo capítulo, o aumento das ocupações qualificadas disponíveis não se fez ao mesmo ritmo da oferta destas qualificações

no mercado de trabalho. Contudo, quando se analisa o contexto europeu entre procura e oferta de qualificações formais verifica-se que a população empregada mais qualificada não experiencia, de um modo global, este tipo de desadequação. Com as exceções de Espanha e do Chipre, onde a percentagem de trabalhadores com ensino superior nas duas ocupações mais qualificadas da classificação internacional de profissões é inferior a 50%, a maior parte da população com ensino superior na Europa desempenha ocupações nestas categorias (figura 5.4.2.1).

Portugal, a par do Luxemburgo, Malta, Roménia, Eslovénia e Dinamarca, é um exemplo de correspondência de competências dos profissionais mais qualificados, com mais de 70% da população com o ensino superior a trabalhar nas categorias 1 e 2 da classificação de profissões (figura 5.4.2.1). Esta distribuição pode resultar, no caso de Portugal, Malta e Roménia, da menor representatividade que a população com o ensino superior tem face a outros grupos qualificacionais no mercado de trabalho, como resultado dos níveis de escolaridade no total da população. Em Portugal, dados dos últimos censos revelam que o nível de escolaridade predominante da população residente continua a corresponder ao 1º ciclo do ensino básico (24%), seguindo-se a população com o 3º ciclo do ensino básico (19,1%) e só depois os que detêm um diploma do ensino superior (18,4%) e o ensino secundário (18,3%)⁴⁰ (CNE, 2012: 29). Menor disponibilidade de recursos humanos qualificados pode significar maior facilidade na ocupação das posições mais qualificadas pelos trabalhadores mais qualificados. Nos outros casos, como o do Luxemburgo, a maior adequação tende a estar, no entanto, associada à própria estrutura do mercado de trabalho, que absorve a população qualificada.

Na Europa, a distribuição da população com o ensino superior pelas categorias de ocupações coloca os trabalhadores diplomados nas profissões mais qualificadas. O pessoal administrativo e similares e o pessoal dos serviços e vendedores são grupos que absorvem ainda uma grande parte dos trabalhadores com o ensino superior, mas esta proporção nunca ultrapassa os 15%. Estónia, Espanha, Chipre, e também Reino Unido e Letónia, são os países com mais trabalhadores com o ensino superior nas ocupações menos qualificadas. No entanto, em nenhum dos casos esta percentagem ultrapassa os 4%. No total da população com o ensino superior, a desadequação tende, deste modo, a ser residual (figura 5.4.2.1).

Com exceção dos técnicos e profissionais de nível intermédio, que viram a proporção de diplomados aumentar de 16% em 1992, para 19,9% em 2012, do pessoal dos serviços e vendedores, cujo aumento foi de 3,5% para 7,5%, e dos operários, onde houve, pelo contrário,

⁴⁰ A população com escolaridade até o 2º ciclo do ensino básico corresponde a 15,4% (CNE, 2012: 29).

um decréscimo no número de trabalhadores com ensino superior (6,1% em 1992 para 2,2% em 2012) nas restantes ocupações o peso dos trabalhadores com ensino superior foi geralmente constante no total de países europeus (figura 5.4.2.2).

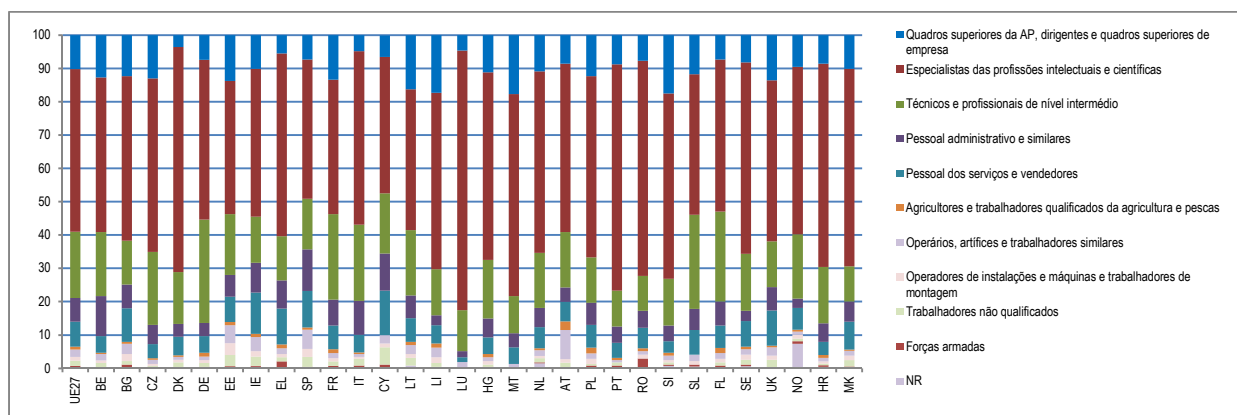


Figura 5.4.2.1 Distribuição da população com ensino superior por ocupação e país, 2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

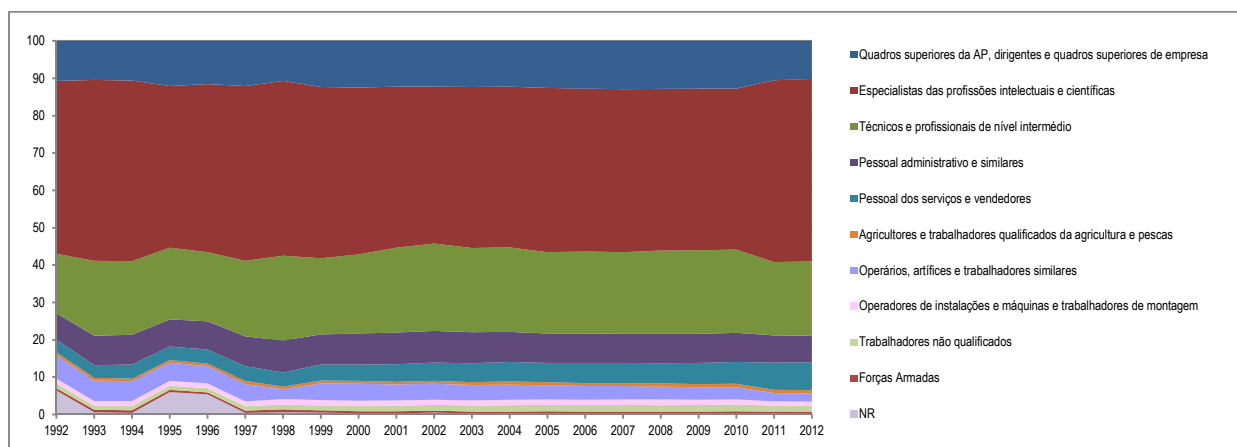


Figura 5.4.2.2 Distribuição da população com o ensino superior por ocupação, UE27, 1992-2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

A análise da distribuição da escolaridade no interior das ocupações confirma o predomínio da população com o ensino superior entre os quadros superiores e os especialistas das profissões intelectuais e científicas, embora seja possível detectar novas especificidades nacionais. Uma das características estruturais do mercado de trabalho português é a baixa escolaridade dos quadros superiores, uma especificidade que se tem mantido ao longo do tempo, embora com tendência para decrescer. Do total de quadros superiores portugueses, 49,3% detinham, em 2012, a escolaridade básica, representando a maior proporção de quadros superiores com o ensino básico da UE, que contrasta com generalidade dos países, onde este indicador se situa geralmente abaixo dos 30%. Contudo, é possível verificar que esta proporção tem vindo a decrescer, sendo contrabalançada pelo aumento dos quadros com

qualificação de nível secundário, mas sobretudo pelo aumento de quadros com ensino superior, mais expressiva a partir de 2009 (figura 5.4.2.3). Comparativamente à evolução europeia, o decréscimo de quadros com o ensino básico e o aumento dos que têm ensino superior foi, conseqüentemente, mais expressivo em Portugal do que nos restantes países europeus (figuras 5.4.2.4 e 5.4.2.5).

No grupo profissional dos especialistas das profissões intelectuais e científicas, por outro lado, a presença de profissionais com o ensino superior é menos inequívoca de país para país. A generalidade de profissões neste grande grupo requer competências maioritariamente adquiridas ao nível do ensino superior (figura 5.4.2.6). Há, no entanto, alguns países onde estas profissões ainda são desempenhadas por uma proporção relativamente significativa de pessoas com o ensino secundário, como a Áustria, a Itália ou a Alemanha, países com menores proporções de empregados com ensino superior. No caso português persistem mais especialistas com o ensino básico do que na média dos países da UE, mas simultaneamente há também mais trabalhadores com ensino superior neste grupo ocupacional do que na média da UE (figuras 5.4.2.7 e 5.4.2.8), dinâmicas ainda próprias de uma modernidade inacabada (Machado e Costa, 1998).

Já os trabalhadores não qualificados têm, de um modo geral, o nível de ensino básico ou secundário, sendo sobretudo nos países que mais recentemente integraram a UE que a proporção de trabalhadores não qualificados com ensino secundário é mais elevada (figura 5.4.2.9). Apesar da tendência para o aumento dos diplomados do ensino superior nas ocupações não qualificadas ao longo do tempo, a presença destes trabalhadores nesta ocupação continua a ser, em todos os países, pouco significativa (figura 5.4.2.10).⁴¹

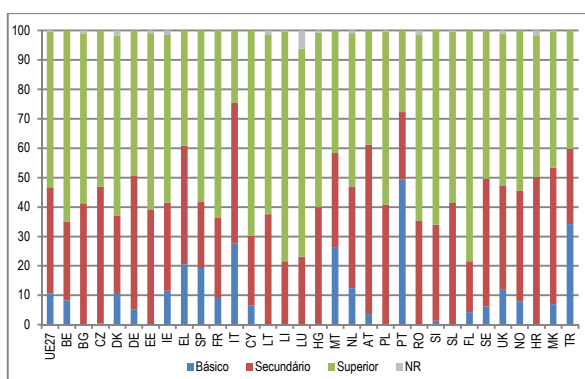


Figura 5.4.2.3 Distribuição dos quadros superiores por nível de qualificação e país, 2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

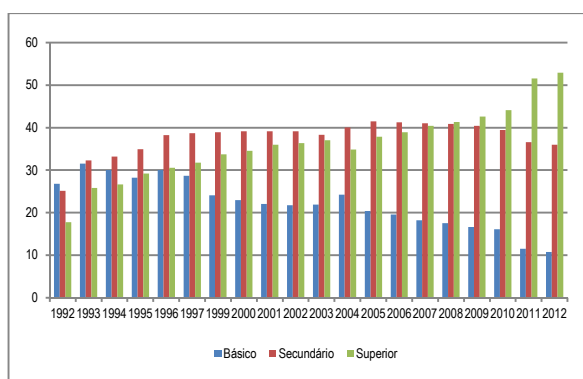


Figura 5.4.2.4 Distribuição de quadros superiores por nível de qualificação, UE27, 1992-2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

⁴¹ Dados sobre a evolução desta distribuição ao longo do tempo indisponíveis para os trabalhadores com ensino superior em Portugal.

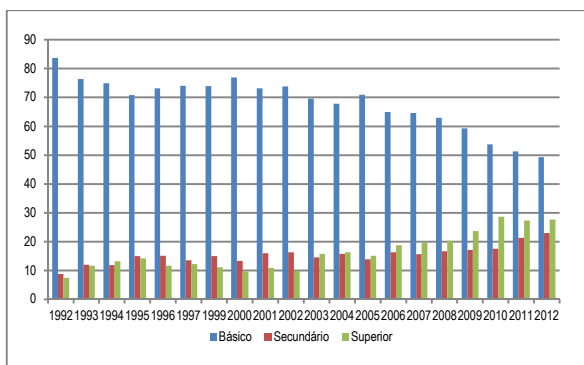


Figura 5.4.2.5 Distribuição dos quadros superiores por nível de qualificação, Portugal, 1992-2012, (%)
Fonte: Eurostat, 2012

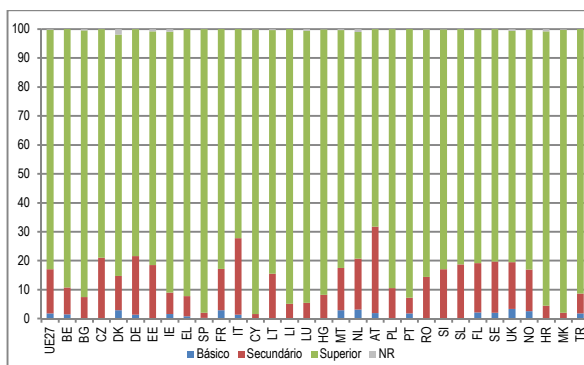


Figura 5.4.2.6 Distribuição de especialistas das profissões intelectuais e científicas por nível de qualificação e país, 2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

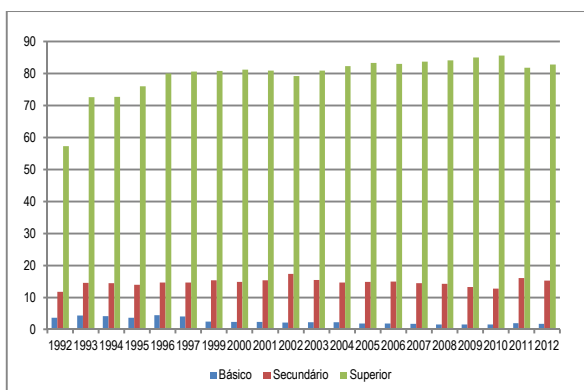


Figura 5.4.2.7 Distribuição dos especialistas das profissões intelectuais e científicas por nível de qualificação, UE27, 1992-2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

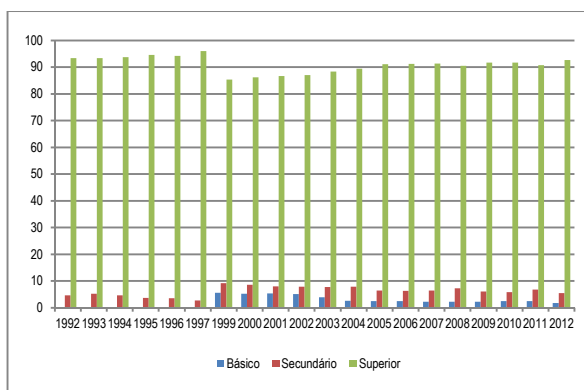


Figura 5.4.2.8 Distribuição dos especialistas das profissões intelectuais e científicas por nível de qualificação, Portugal, 2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

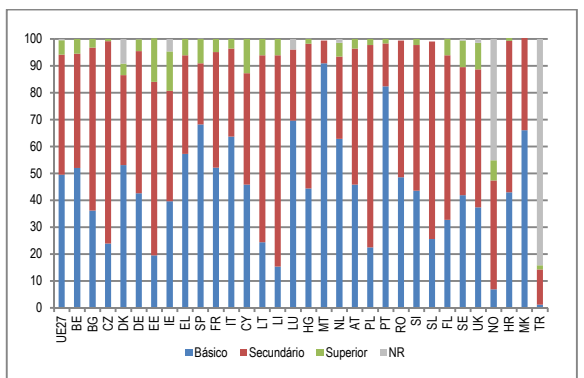


Figura 5.4.2.9 Distribuição dos trabalhadores não qualificados por nível de qualificação e país, 2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

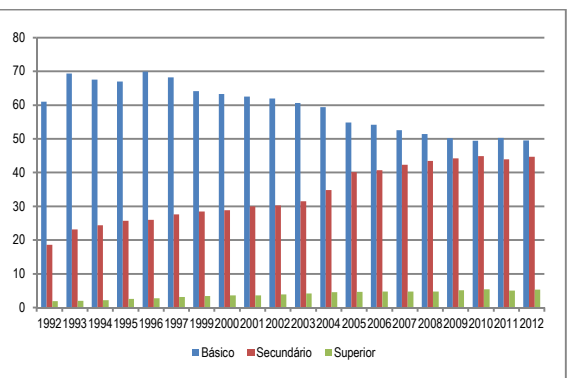


Figura 5.4.2.10 Distribuição dos trabalhadores não qualificados por nível de qualificação, UE27, 1992-2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

A análise da adequação de competências não se resume, contudo, à correspondência entre as qualificações formais e a posição na classificação das ocupações. Fazer corresponder um determinado grau de escolaridade a uma ocupação é um processo que embora se possa

revelar apropriado nalguns casos, é muitas vezes complexo. Por um lado, ainda que a classificação de profissões assente tendencialmente em critérios relacionados com as qualificações, a correspondência entre os graus de ensino formal e as categorias ocupacionais nem sempre é evidente, o que significa que a um mesmo grau académico ou escolar podem estar associadas diferentes posições na classificação de ocupações sem que haja desadequação de competências. Do mesmo modo, a um mesmo grau académico podem estar associadas diferentes competências resultantes das especificidades dos campos de estudo (Quintini, 2011: 10). Por outro lado, para o desempenho de uma mesma ocupação podem também ser requeridas competências mais amplas, indistintas do grau de escolaridade formal ou campo de estudo, num processo de “intermutabilidade” entre áreas de formação (Gonçalves, 1998: 177), sobretudo no contexto da sociedade do conhecimento, onde a importância da abrangência do ensino e da aquisição de competências básicas, é muitas vezes relevada face à aprendizagem que se destina à execução de tarefas ou postos de trabalho muito específicos (Moniz e Kovács, 2001: 58-59). Os requisitos para o desempenho de uma função ultrapassam, em muitos casos, as competências que se adquirem pela via formal, podendo tornar redutora uma análise da adequação de competências que considere exclusivamente as habilitações adquiridas por esta via. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de competências é um processo que não se esgota quando se finaliza a escolaridade, sendo que a desadequação pode ocorrer por falta de mecanismos de aprendizagem ao longo da vida, nomeadamente de formação profissional (Green, 2006: 28-30; Green, 2011: 20).⁴²

A auto-avaliação que os trabalhadores fazem da adequação entre as competências que possuem, num sentido lato, não restrito às qualificações formais, e aquilo que lhes é exigido pelo seu trabalho é uma ferramenta possível para complementar a análise mais elementar da correspondência entre ocupação e escolaridade. Dados do EWCS⁴³ demonstram que mais de 50% dos trabalhadores europeus consideram que as competências que possuem correspondem bem às suas funções (Eurofound, 2012a: 101 e figura 5.4.2.11). Ainda assim, uma parte significativa dos inquiridos considerou não haver uma correspondência clara entre as suas competências e as funções que lhe são exigidas. A apreciação individual da adequação de competências é, assim, menos favorável, do que a correspondência entre qualificações

⁴² A este respeito, ver também Oliveira e Carvalho (2010: 23-26), sobre a distinção entre escolaridade e qualificações.

⁴³ O Inquérito Europeu às Condições de Trabalho aplica, desde 1995 uma questão que visa testar a adequabilidade de competências da população europeia face às funções que desempenham na sua ocupação principal. Em 2005, a questão inicial foi reformulada, o que impossibilita a análise de tendências ao longo do tempo. Consequentemente, analisam-se aqui apenas os dados referentes a 2005 e 2010. No questionário, o termo competência é usado num sentido abrangente, sem referência directa ao grau de escolaridade ou à formação profissional adquirida.

formais e ocupações. No total de trabalhadores europeus inquiridos, 11,6% afirmou necessitar de formação adicional para poder desempenhar bem as suas funções, e 31,7% declarou, por outro lado, ter competências para exercer funções mais exigentes do que as suas tarefas actuais (figura 5.4.2.11). Os países com mais trabalhadores sobrequalificados em 2010 eram a Roménia, a Grécia e o Chipre, com valores acima dos 40%. A Alemanha, a Áustria e a Estónia, apresentavam, por outro lado, maiores percentagens de trabalho subqualificado (figura 5.4.2.11). No total de países inquiridos, Portugal é aquele onde mais trabalhadores consideraram ter competências adequadas às suas funções (figura 5.4.2.11). Tanto ao nível da adequação formal, como ao nível das percepções dos trabalhadores, estes dados contrariam alguns discursos presentes na opinião pública portuguesa que advogam o excesso de trabalhadores formalmente qualificados e o desajuste entre as suas competências e as que são necessárias no mercado de trabalho do país.

Um dado notório na análise deste indicador é o de que a apreciação positiva da relação entre competências e funções tende a aumentar com a idade, o que reflecte a influência da experiência profissional e da aprendizagem ao longo da vida para uma plena utilização do potencial dos recursos humanos no desenvolvimento das suas actividades profissionais. Os trabalhadores com mais de 55 anos são os que mais declaram ter as competências certas para as suas funções. Os trabalhadores mais jovens são, por outro lado, os que mais sentem necessidade de formação para o cumprimento das suas atribuições, sendo que os que têm entre 25 e 34 anos apresentam, simultaneamente, níveis elevados de desadequação de competências por carência e por excesso (figura 5.4.2.12).

Do mesmo modo, é também evidente uma polarização da desadequação de competências entre os mais e os menos qualificados. Os trabalhadores com o ensino superior, sobretudo os que completaram o 2º ou 3º ciclo, e os trabalhadores que não têm qualquer nível de ensino são simultaneamente os que mais dizem necessitar de formação complementar para cumprir as suas funções (figura 5.4.2.13). Neste último caso, o resultado pode dever-se a uma situação de falta de competências básicas para o exercício de qualquer função e/ou ao desempenho de funções que não privilegiam a formação ao longo da vida e onde o desenvolvimento das tarefas em si não é acompanhado de novas aprendizagens. No caso dos mais qualificados, o resultado pode também dever-se ao desempenho de funções com menos investimento em formação, ou ainda a uma desadequação de facto entre as qualificações formais e as funções desempenhadas, nomeadamente quanto aos campos de estudo. A percepção de que se tem competências para tarefas mais exigentes é também superior nos profissionais mais qualificados. Na verdade, quanto mais aumentam as qualificações formais,

mais aumenta a noção de que os trabalhadores podem desempenhar tarefas mais exigentes (figura 5.4.2.13).

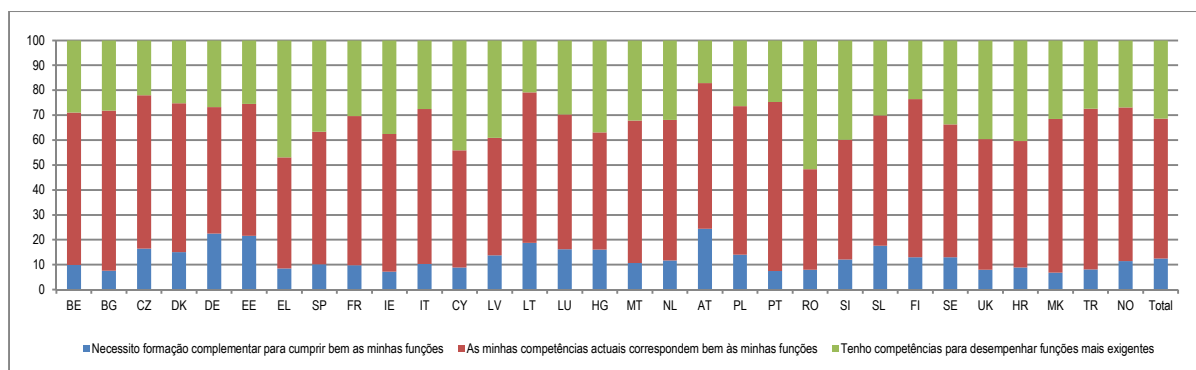


Figura 5.4.2.11 Percepção da adequação de competências por país, 2010 (%)
Fonte: EWCS, 2010

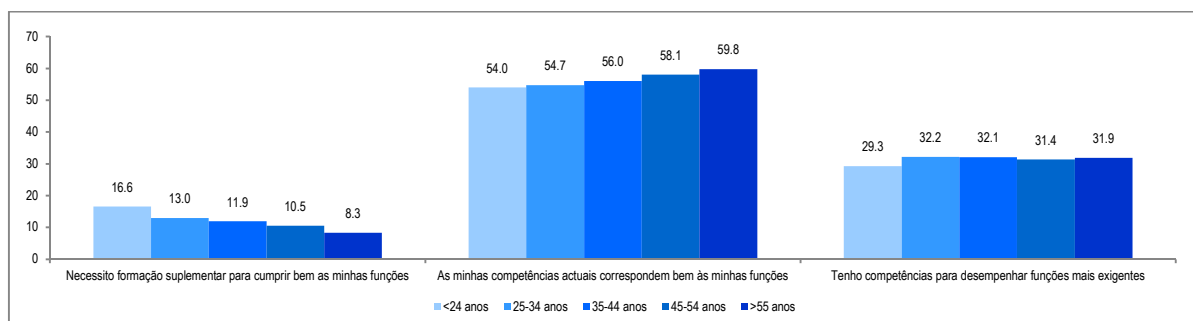


Figura 5.4.2.12 Percepção da adequação de competências na Europa, por grupo etário (%)
Fonte: EWCS, 2010

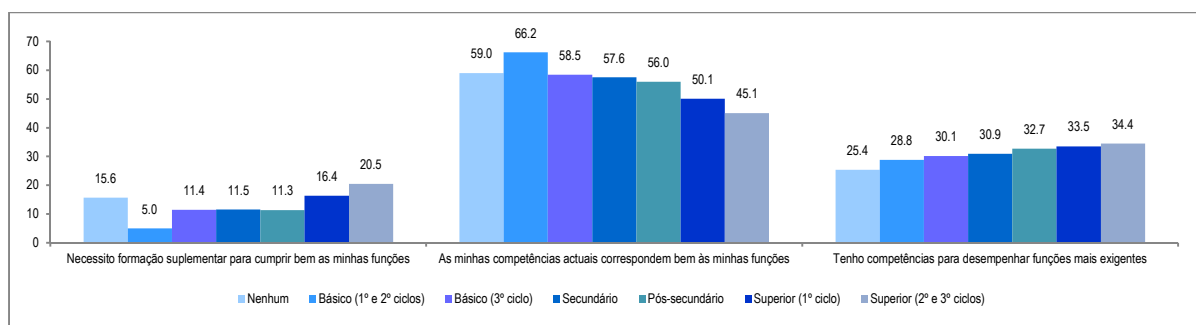


Figura 5.4.2.13 Percepção da adequação de competências na Europa, por nível de qualificações (%)
Fonte: EWCS, 2010

É, contudo, importante notar a limitação destes dados para que se possam retirar conclusões mais sólidas nesta matéria. Uma análise mais rigorosa da questão da adequação das competências individuais aos requisitos das funções de trabalho obrigaria, à semelhança do que foi feito noutras pesquisas, considerar a relação entre a escolaridade, a profissão e o sector de actividade, considerando também os campos de estudo. Dados do último recenseamento realizado em Portugal evidenciam que os diplomados do ensino superior são

desproporcionalmente absorvidos pelo sector público, estando ainda sub-representados nos sectores mais inovadores da indústria e dos serviços (Rodrigues, Oliveira e Carvalho, 2009: 119-120). A área de formação académica, a par de outras variáveis, nomeadamente o sexo, confere também especificidade aos processos de compatibilidade entre a escolaridade formal e a posição no mercado de trabalho, inclusivamente ao nível das percepções que os diplomados têm da utilidade da sua formação académica no desempenho das suas funções (Gonçalves, 2010: 182, 186; Gonçalves, 2009a: 337; Veloso e Santos, 2009: 265).

5.4.3 Aprendizagem, formação, perspectivas de carreira e desenvolvimento pessoal

Nos últimos 15 anos, os investimentos na área da formação profissional têm-se traduzido numa maior valorização da aprendizagem em contexto de trabalho que parte, muitas vezes, das empresas. De 1995 a 2010, o aumento do número de trabalhadores que frequenta acções de formação profissional tem sido tendencialmente propagado nos vários países (figura 5.4.3.1). Nos países para os quais há dados disponíveis, verifica-se uma tendência generalizada, entre 1995 e 2010, para o aumento do número de trabalhadores que participam em acções de formação profissional, sendo Portugal um dos países onde essa evolução foi mais notória (figura 5.4.3.1). Ainda assim, tal como verificado noutras pesquisas, em Portugal, a participação da população adulta em formação profissional apresenta valores muito reduzidos face às realidades de outros países europeus (Ávila, 2007: 188-190; Gomes e Duarte, 2012: 350-351).

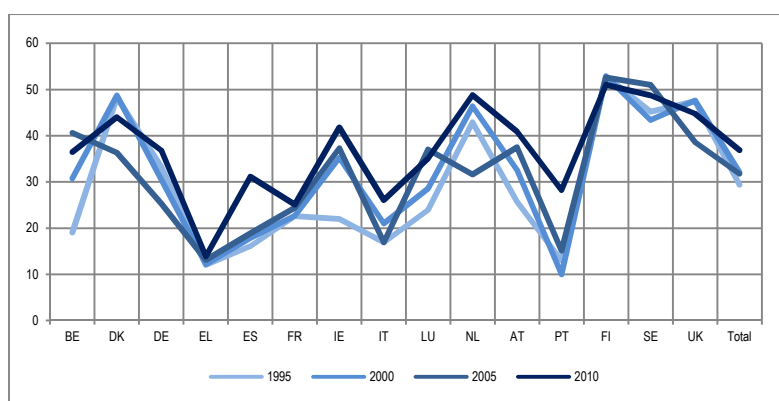


Figura 5.4.3.1 Trabalhadores que tiveram formação nos últimos 12 meses por país, 1995-2010 (%)
Fonte: EWCS, 1995, 2000, 2005, 2010

Tem-se mantido, contudo, uma tendência para que sejam os trabalhadores mais qualificados a receber mais formação, persistindo as desigualdades no acesso à aprendizagem e acentuando-se inclusivamente as diferenças entre os mais e os menos qualificados no

mercado de trabalho (Eurofound, 2012a: 102; Freire, 2000a: 177; Ward *et al.*, 2009: 28-31). Do mesmo modo, a relação de emprego, tanto no que toca o tipo de contrato, como o regime de tempo de trabalho, continua a definir padrões de acesso à formação diferenciados: trabalhadores em regime de tempo parcial têm menos formação profissional do que os seus colegas a tempo inteiro, e os que têm contratos não permanentes têm menos formação do que os que se encontram em situação permanente (Eurofound, 2012a: 102).

A frequência de acções de formação não só concorre para o desenvolvimento pessoal individual, como contribui para a continuidade das carreiras. O investimento das organizações na formação profissional dos trabalhadores está frequentemente associado a uma aposta na continuidade do trabalhador na organização e, nesse sentido, a formação é muitas vezes orientada para competências úteis à empresa e não para as que possam ser transferíveis para outras organizações (Mares, 2001: 195). Assim, verifica-se que quanto maiores os valores relativos à participação em acções de formação profissional, maiores as percepções de continuidade de carreira. A figura 5.4.3.2 ilustra como esta relação é visível entre países e ocupações. Agricultores e trabalhadores não qualificados são os que menos participam em formação e, simultaneamente, menores perspectivas de carreira apresentam. Já os especialistas das profissões intelectuais e científicas, técnicos e profissionais de nível intermédio e quadros superiores, gozam de maior frequência em formação e melhores possibilidades de progredir na carreira. Roménia, Bulgária, Turquia e Grécia, são também exemplos de baixos valores de participação em formação e poucos trabalhadores que consideram ter perspectivas de progressão na carreira, contrastando com o Reino Unido e a Irlanda, com mais perspectivas de progressão de carreira, ou com a Finlândia, Holanda, Noruega ou Suécia, com mais participação em formação. Portugal encontra-se numa posição intermédia, com níveis de participação em formação e trabalhadores com possibilidades de progressão na carreira abaixo dos 30%.

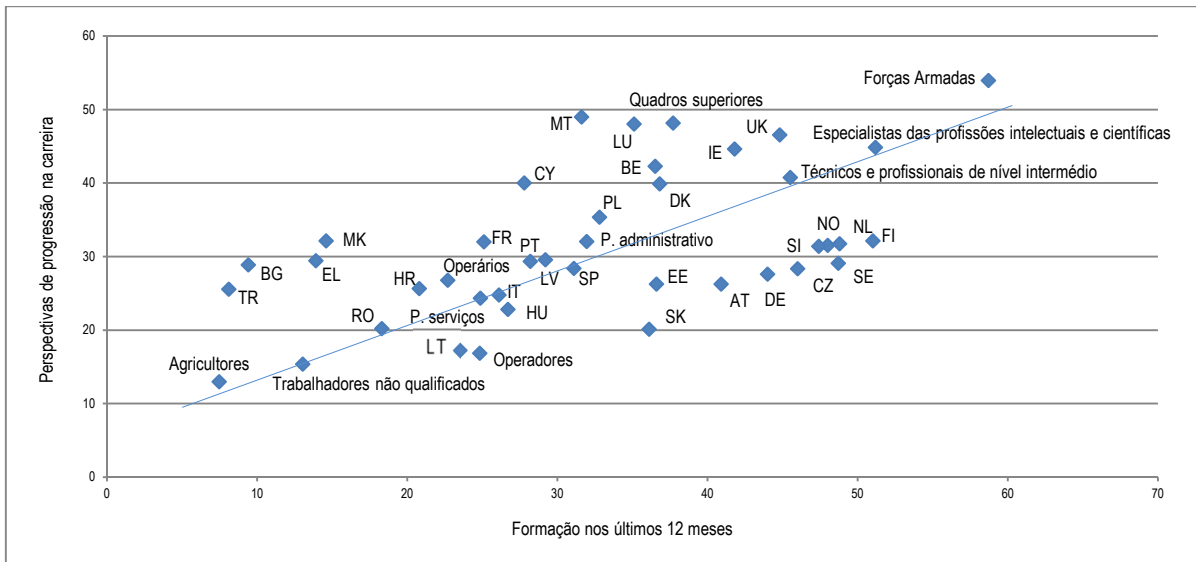


Figura 5.4.3.2 Dispersão de países e ocupações por perspectivas de progressão na carreira e participação em formação nos últimos 12 meses, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010. Formação nos últimos 12 meses medida como a percentagem de inquiridos que afirmou ter participado em formação nos 12 meses anteriores ao questionário. Perspectivas de progressão na carreira medida pelas respostas “concordo” e “concordo totalmente” à questão “Até que ponto concorda ou discorda das seguintes afirmações que descrevem alguns aspectos do seu trabalho: O meu emprego oferece boas perspectivas de progressão na carreira?”.

A perspectiva de progressão interna associada à formação profissional é muitas vezes um estímulo para o próprio investimento individual em formação (Mares, 2001: 196). No quadro europeu, a responsabilidade pelo financiamento da formação está maioritariamente associada ao empregador; a maior parte dos europeus não financia a sua própria formação (figura 5.4.3.3). Entre os que o fazem, destacam-se os especialistas das profissões intelectuais e científicas, onde 15% dos profissionais afirmavam em 2010 ter financiado algum tipo de acção profissional no ano anterior à inquirição. Com a excepção dos quadros superiores (9%) e dos técnicos e profissionais de nível intermédio (8%), todas as outras ocupações apresentam valores abaixo dos 5% quanto ao financiamento da sua formação (figura 5.4.3.3; Eurofound, 2012a: 103). Estas são tendências observadas na generalidade dos países europeus e também em Portugal (Eurofound, 2012a: 103; Freire, 2000a: 117-118). Assim, aqueles que mais beneficiam do investimento na aprendizagem de novas competências promovido pelas entidades empregadoras são simultaneamente os que mais investem, a título individual, na sua formação. Os níveis de qualificação mais elevados e a maior participação em formação, associados a maiores graus de literacia, são assim fundamentais na estruturação das aspirações pessoais e profissionais, fornecendo eles mesmos instrumentos para a procura de mais formação e para aprendizagem contínua (Ávila, 2007: 216-217). Nalguns países, como é o caso da Suécia ou da Dinamarca, é ainda de destacar o papel dos sindicatos e das associações

empresariais na oferta de formação gratuita ou a baixo preço aos seus associados, o que complementa a acção individual e das organizações nesta matéria, contribuindo para atenuar algumas desigualdades no acesso à formação.

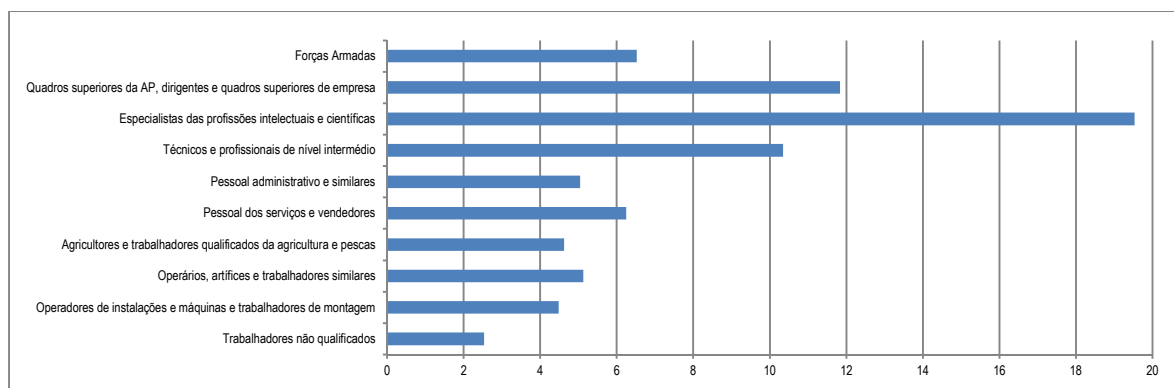


Figura 5.4.3.3 Trabalhadores que tiveram formação paga por si nos últimos 12 meses por ocupação, 2010 (%)
Fonte: EWCS, 2010

Ao longo dos últimos 20 anos, e sobretudo na década de 1990, mais pessoas têm vindo também a afirmar estar num emprego onde têm oportunidade de fazer novas aprendizagens. Em 2010, 68% dos trabalhadores europeus diziam estar num emprego onde podem aprender novas coisas e 75% afirmavam poder aplicar as suas próprias ideias no trabalho (Eurofound, 2012a: 97).

Ao encontro do maior investimento em formação profissional que se verifica nas ocupações mais qualificadas, quadros superiores, especialistas das profissões intelectuais e científicas e técnicos e profissionais de nível intermédio são as ocupações a que estão associadas mais aprendizagens, maior uso de competências e tarefas mais complexas e cujos aumentos têm sido progressivos ao longo do tempo (Eurofound, 2012a: 98). É também nestas ocupações que os trabalhadores mais desenvolvem competências de literacia e numeracia, resultado de graus mais elevados de exigência que habitualmente caracterizam os contextos e os conteúdos de trabalho a que estes profissionais mais estão expostos (Ávila, 2007: 206-209). Pelo contrário, no pessoal administrativo e no dos serviços e vendedores, assim como nas ocupações não qualificadas, há uma tendência de declínio no número de trabalhadores que dizem aprender coisas novas no trabalho. Este é, assim, um atributo que decresce conforme se desce na hierarquia das ocupações e, portanto, os trabalhadores menos qualificados não só aprendem menos do que as outras profissões, como têm tendência para aprender cada vez menos (Eurofound, 2012a: 98).

*

Os dados permitem, então, verificar a persistência de desigualdades em termos do desenvolvimento pessoal e profissional dos mais e menos qualificados e entre ocupações mais

e menos qualificadas. Os que já possuem mais formação e desempenham ocupações qualificadas têm maior tendência para receberem formação adicional por parte dos empregadores ou a título individual e para desenvolverem as suas competências. São também estes trabalhadores que mais frequentemente reportam aprender coisas novas e aplicar as próprias ideias no trabalho. De um modo geral, os indicadores aqui analisados não confirmam a tese de uma desadequação considerável de competências no mercado de trabalho e, nesse sentido, sublinham a importância da escolaridade como instrumento que permite aceder a uma vida profissional com mais qualidade do ponto de vista da realização pessoal e, como se viu nos pontos anteriores, com mais saúde e melhor salário. Na medida em que as organizações privilegiam a oferta de formação aos profissionais mais qualificados, estes são também dados reveladores do papel da escolaridade, e necessariamente das políticas públicas de educação, na redução das desigualdades sociais (Costa, Machado e Almeida, 2009: 13-17; Rodrigues, 2010)

5.5 Diálogo Social

O diálogo social, tomado na definição da OIT como “todas as formas de negociação, consulta ou troca de informação entre representantes governativos, empregadores e trabalhadores, sobre assuntos de interesse comum sobre política económica ou social” (OIT, 2011), é um instrumento através do qual se desenvolvem as relações industriais (ETUC, 2011). O conceito de relações industriais, por sua vez, engloba os procedimentos de regulamentação colectiva do trabalho que associam empregadores, trabalhadores e entidades públicas, e não se restringe apenas ao “trabalho industrial” (Stoleroff, 1988: 161). No diálogo social estão compreendidos todos os aspectos que se relacionem com as condições de trabalho, mas a relação entre diálogo social e condições de trabalho ou, num sentido mais abrangente, entre relações industriais e condições de trabalho, reside sobretudo no facto de as condições gerais de trabalho serem produto, directo ou indirecto, de regulamentação colectiva (Rodrigues, 2003: 21-22; Bárcia, 2008). Esta correspondência tem vindo a ser evidenciada a vários níveis, sendo no entanto de destacar o relevo que o diálogo social europeu tem assumido no quadro da política económica e social da união europeia (CE, 2002). A demonstração empírica desta ligação entre diálogo social e condições de trabalho tem servido de base a várias investigações desenvolvidas em torno do tema do trabalho e do emprego, nomeadamente pelo observatório europeu de relações industriais (EIRO-Eurofound), e pelo Instituto Europeu de Sindicatos (ETUI-ETUC).

A generalidade dos modelos de análise da qualidade do trabalho inclui o diálogo social como uma das dimensões a considerar na sua medição e análise. No quadro de operacionalização proposto pela CE, a dimensão “diálogo social e envolvimento dos trabalhadores” refere-se ao “direito à informação e ao envolvimento dos trabalhadores no desenvolvimento da sua organização e da sua vida profissional” (CE, 2001: 13). Do mesmo modo, a estrutura de análise do “trabalho decente” da OIT inclui uma dimensão de diálogo social e relações de trabalho, que assenta igualmente no “direito dos trabalhadores à livre expressão sobre questões relacionadas com o seu trabalho e à sua participação na definição das suas condições de trabalho” (Anker *et al.*, 2002: 166-167). Mais recentemente, o modelo de medição de qualidade de trabalho proposto pelo grupo de trabalho UNECE, OIT, Eurostat e Eurofound para a harmonização do conceito sugere também uma dimensão de diálogo social, assente no direito à livre associação de trabalhadores (UNECE, 2009: 12).

O direito à organização, representação e consulta, e o acesso à informação sobre o trabalho e a organização, são inegavelmente aspectos essenciais para que um trabalho possa ter qualidade. No entanto, o papel do diálogo social na melhoria das condições de trabalho não se esgota no reconhecimento de que os trabalhadores devam participar e ser consultados nos processos de tomada de decisão da sua organização, e é claramente insuficiente apresentá-lo como decorrendo apenas de um sentimento generalizado de que a livre associação de trabalhadores é um aspecto positivo para a sociedade e para a democracia, como às vezes se verifica nestas propostas.

A relação factual entre o diálogo social e as melhorias nas condições de trabalho significativamente alcançadas ao longo do tempo baseia-se, como se disse, no facto de estas serem em grande medida resultado de processos de negociação colectiva. Mesmo os modelos de diálogo que não assentam num sistema formal de representação têm, geralmente, como referência padrões de condições de trabalho definidos colectivamente. Ou seja, o que é, hoje, no contexto das sociedades contemporâneas, entendido como “adquirido” em termos de condições “aceitáveis” de trabalho resulta, em larga medida, de ganhos conseguidos através de acordos entre parceiros sociais (Bárcia, 2008).

O diálogo social não deve ser, então, percebido como “um fim em si, antes como um meio para obter resultados, compromissos, que possam ser avaliados e melhorados se for caso disso” (André, 2004: 10). Portanto, no quadro de indicadores de qualidade do trabalho, o diálogo social reveste-se de um estatuto muito específico, uma vez que é o instrumento por excelência para a obtenção de melhores condições de trabalho em qualquer uma das outras dimensões.

O papel do diálogo social para a retoma económica em período de crise tem sido já sublinhado, concretamente como uma forma de reduzir as tensões sociais, gerar consensos ou garantir maior legitimidade às medidas políticas tomadas pelo envolvimento dos parceiros sociais (Ghellab, 2009; Richly, 2009: 26). Num contexto de crise económica e de insegurança do emprego, métodos participativos e de envolvimento dos trabalhadores nas empresas e nas decisões que afectam o seu trabalho são ainda uma forma de garantir aos trabalhadores algum tipo de controlo sobre a sua vida profissional, o que deixa habitualmente de acontecer quando o emprego está em risco (Probst, 2009: 400). Os planos de combate à crise, nomeadamente o que está a ser aplicado em Portugal, ao propor, por exemplo, a revisão da representatividade das organizações presentes na negociação colectiva ou ao limitar a duração dos acordos colectivos, concretizam uma lógica de descentralização da negociação colectiva que, aliada à unilateralidade com que algumas medidas estão a ser implementadas por parte do Governo, não deixa de dificultar, em larga medida, aquele que pode ser o papel de um diálogo social forte na actual conjuntura.

5.5.1. Dinâmicas de associação

Os múltiplos debates em torno do conceito de diálogo social não resultaram, ainda, numa harmonização da sua definição, existindo entendimentos variados sobre o que é o diálogo social e que condições devem estar garantidas para que este possa ser realizado. Na perspectiva da OIT, o diálogo social pode assumir uma forma bipartida (representantes de empregadores e de trabalhadores), ou tripartida (representantes de empregadores, trabalhadores e governo), e pode ocorrer por meio de “interacção directa entre trabalhador e empregador” ou através de “representantes colectivamente eleitos” (OIT, 2011). A existência de estruturas fortes de representação de trabalhadores e de empregadores é tida, porém, como umas das condições para que o diálogo possa ter lugar. A importância das estruturas de representação de trabalhadores e de empregadores assenta na premissa de que o diálogo isolado e individualizado tem implícita uma relação de poder desigual entre as partes, geralmente em desfavor do trabalhador, embora tenham vindo a ser cada vez mais reconhecidas as competências individuais de negociação, sobretudo dos recursos humanos mais qualificados e especializados. De qualquer forma, é importante começar por examinar as dinâmicas de associação sindical e empresarial no quadro de uma análise das dinâmicas de diálogo social.

A procura de explicações para a sindicalização tem ocupado uma parte significativa da literatura e da investigação em relações industriais e vários estudos têm vindo a testar o

impacto de factores de natureza diferenciada na motivação dos trabalhadores para aderirem a um sindicato.⁴⁴ O peso das características institucionais, especificamente da protecção no desemprego, tem vindo a ser muito evidenciado na explicação da filiação sindical e das variações entre densidades sindicais nos vários países (Brady, 2007; Crouch, 1993; Ebbinghaus e Visser, 1999; Hall e Soskice, 2001). Um aspecto que tem sido repetidamente demonstrado através de estudos comparativos é a elevada densidade sindical dos países que têm o chamado sistema *Ghent* de protecção no desemprego (Suécia, Dinamarca, Finlândia e a Bélgica). Nestes países a protecção no desemprego é assegurada por fundos, de contribuição voluntária, que conjugam financiamento público e dos trabalhadores e que são geridos pelos sindicatos. Embora a filiação sindical não seja obrigatória para que os trabalhadores possam contribuir para estes fundos, a gestão por parte dos sindicatos tem um efeito positivo no recrutamento de novos membros e na manutenção de uma ligação entre sindicatos e trabalhadores desempregados (Brady, 2007: 69; Ebbinghaus, Gobel e Koos, 2011: 110; Van Rie, Marx e Horemans, 2011: 134-136) funcionando como um incentivo “selectivo” para os trabalhadores (Olson, 1965: 51).

De facto, como se pode verificar na figura 5.5.1, no ano de 2009, a Finlândia, a Dinamarca, a Suécia, a Noruega e a Bélgica mantinham os valores mais elevados de densidade sindical, apesar de atravessarem, à semelhança de outros países, um processo de diminuição da densidade sindical relativamente a 1999 e ao encontro das tendências de declínio já mencionadas no segundo capítulo. A taxa de sindicalização em Portugal permanecia relativamente baixa, apresentando ainda assim valores ligeiramente acima dos da Alemanha, Holanda ou Espanha, numa tendência já verificada e discutida noutras pesquisas (Stoleroff e Naumann, 1993: 34; Naumann e Stoleroff, 2000: 557-558).

⁴⁴ Schnabel (2003) faz uma sùmula muito útil das correntes explicativas dominantes na literatura económica e das ciências sociais. Riley (1997) faz também uma revisão crítica da literatura sobre os factores que determinam a pertença sindical. Com especial enfoque na realidade portuguesa, destaca-se também o trabalho de Stoleroff e Naumann (1993).

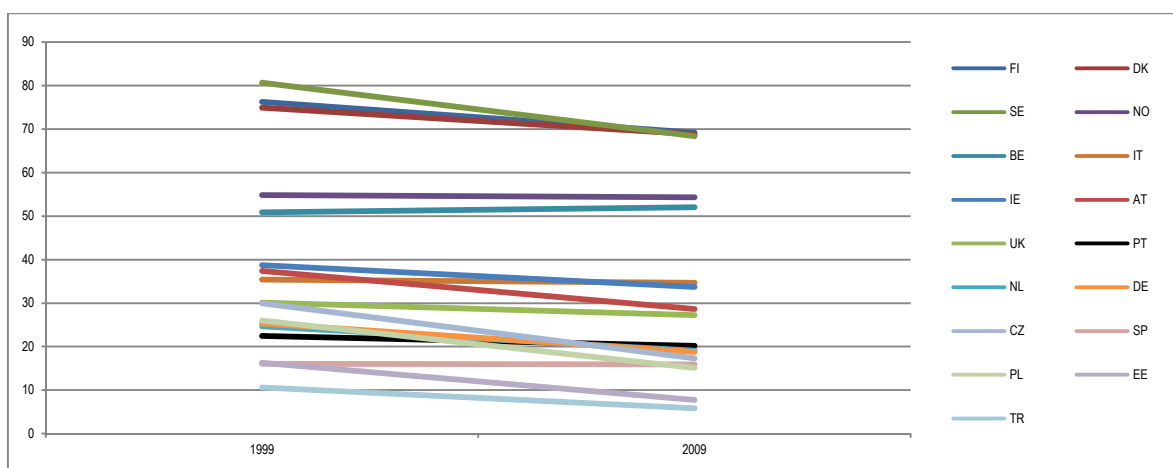


Figura 5.5.1 Taxa de densidade sindical por país, 1999-2009 (%)
 Fonte: OCDE, Labour Statistics, 1999 e 2009

Apesar de existirem poucos dados comparativos para o período entre 2009 e 2011, informação do EIRO indica que a filiação sindical permaneceu estável em países como Bélgica, Bulgária, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Irlanda, Luxemburgo, Noruega, Portugal ou Espanha, e decresceu na Alemanha, na Holanda, no Reino Unido, no Chipre, na Hungria e na Eslovénia (Eurofound, 2012c: 47). Já na Áustria, na República Checa, na Dinamarca, em Malta e na Suécia, assistiu-se a ligeiros aumentos na filiação sindical, em sectores ou sindicatos específicos (Eurofound, 2012c: 48). Na Suécia, por exemplo, embora se continue a verificar uma tendência global de diminuição da associação de trabalhadores, as confederações sindicais dos profissionais mais qualificados⁴⁵ viram o seu número de associados aumentar neste período (Eurofound, 2012c: 48).

A análise das dinâmicas associativas ultrapassa, contudo, o olhar exclusivo sobre o funcionamento institucional dos países. Características que remetem para o local de trabalho, como o acesso dos sindicatos à organização ou empresa, ou para características individuais, como o sexo, a idade, a profissão ou a posição hierárquica, podem também explicar diferentes níveis de associação. Os capítulos 6 e 7 ilustram como outro tipo de determinantes se podem fazer sentir nas dinâmicas de associação e como a pertença a um sindicato resulta, muitas vezes, da combinação destes vários factores.

As dinâmicas de associação empresarial variam também entre países. Áustria (100%), Holanda (90%), Dinamarca (83%), Suécia (80%) e Luxemburgo (80%)⁴⁶ apresentavam, em 2011, os valores mais elevados de associação de empregadores (EIRO, 2012), sendo que esta tem permanecido estável ao longo dos últimos anos (Eurofound, 2012c: 51).

⁴⁵ Ver o capítulo 6 para uma descrição do modelo de relações industriais sueco.

⁴⁶ Dados indisponíveis para Portugal.

Já no que diz respeito à negociação colectiva, em Portugal, no Reino Unido, na Roménia, em Malta, na Alemanha, na República Checa e no Chipre houve um declínio no número de acordos assinados ao nível do sector e da empresa, ao ponto que países como a Suécia, a Holanda ou a Dinamarca não apresentaram alterações significativas entre 2009 e 2011 (Eurofound, 2012c: 53). Estima-se que o menor número de acordos assinados tenha efeitos também ao nível da cobertura do número de trabalhadores abrangidos pela negociação colectiva, que tenderá conseqüentemente a diminuir (Eurofound, 2012c: 56).

5.5.2. Dinâmicas de participação e envolvimento

A participação dos trabalhadores nas diferentes matérias que afectam o seu trabalho pode como referido, fazer-se também por via não institucionalizada através de diferentes dinâmicas que se podem ir estabelecendo nos locais de trabalho e na relação com os centros de decisão mais próximos, nomeadamente pela consulta sobre questões relevantes, envolvimento na melhoria de processos, influência sobre decisões importantes, garantia de meios para expressão de opinião, ou ainda pela avaliação de desempenho ou acompanhamento da actividade profissional. No contexto europeu, contudo, as apreciações dos trabalhadores face à participação nas questões que afectam o trabalho acompanham, em certa medida, características institucionais dos países quanto à associação de trabalhadores. Como é possível verificar no quadro 13 do anexo B, a expressão mais evidente desta relação reside nos países com maior densidade sindical (exceptuando a Bélgica) que são também aqueles onde metade ou mais da população empregada reporta níveis elevados de participação nas diferentes dimensões analisadas, valores acima dos que se verificam para a média dos países em análise.

Num olhar global sobre as dinâmicas europeias, cerca de metade dos contextos directos de trabalho assegura meios através dos quais os trabalhadores possam exprimir as suas opiniões. Ainda assim, menos de metade dos trabalhadores europeus diz ser frequentemente consultado antes de serem definidos objectivos para o seu trabalho, estar envolvido na melhoria da organização do trabalho, ou poder influenciar decisões que são importantes para o seu trabalho. É também reduzida a percentagem de trabalhadores sujeitos a avaliação de desempenho regular e apenas cerca de 20% relatou problemas relacionados com o trabalho a um representante dos trabalhadores nos 12 meses anteriores à aplicação do questionário (anexo B, quadro 13).

Portugal é o país onde menos trabalhadores dizem dispor de meios especificamente destinados para a expressão de opiniões, como por exemplo reuniões organizadas pela administração dos locais de trabalho. Os valores declarados pelos portugueses, abaixo dos

40%, contrastam com os que se verificam na Suécia ou na Dinamarca, onde mais de três quartos dos trabalhadores participam em reuniões onde podem manifestar as suas opiniões sobre o trabalho e sobre a própria organização. É também em Portugal que menos trabalhadores dizem ter relatado problemas a representantes dos trabalhadores. A consulta, o envolvimento na melhoria da organização do trabalho, a influência sobre decisões importantes e a avaliação de desempenho apresentam, no mesmo sentido, valores abaixo da média no caso português (anexo B, quadro 13). Portanto, mesmo com valores globais de densidade sindical acima de alguns países, o envolvimento e a participação dos trabalhadores portugueses é dos mais baixos da Europa, tal como verificado em pesquisas anteriores (Dornelas, 2009: 176-177).

O padrão de distribuição das dinâmicas de participação e envolvimento acompanha o sentido da densidade sindical, já identificado por várias pesquisas, no que diz respeito ao sexo e à idade (Ebbinghaus, Gobel e Koos, 2011: 111; Schnabel e Wagner, 2007: 22-24; Schnabel, 2003, 27-30, entre outros). As mulheres, assim como as gerações mais novas, tendem a participar menos na definição dos assuntos relevantes para o seu trabalho (anexo B, figura 4). Já no que diz respeito à escolaridade e ocupação, são os profissionais com mais recursos qualificacionais os que demonstram ter uma participação mais frequente no seu trabalho. A participação, nas vertentes em análise, aumenta à medida que aumentam as qualificações formais, sendo portanto mais frequente nos quadros superiores, especialistas das profissões intelectuais e científicas, técnicos e profissionais de nível intermédio e também nas forças armadas (anexo B, figuras 5 e 6). Estes dados corroboram, por um lado, as teorias que associam os baixos níveis de densidade sindical dos mais escolarizados e das ocupações mais qualificadas à existência de recursos individuais de negociação e à maior proximidade aos organismos de gestão das organizações onde exercem a sua actividade profissional (Ebbinghaus, Gobel e Koos, 2011: 111; Schnabel, 2003: 30). Por outro lado, podem ser reveladores de características do trabalho que produzem maiores graus de envolvimento, como elevada autonomia, trabalho assente no cumprimento de objectivos e no desempenho ou ausência de tradição de associação colectiva.

No sector da construção, do alojamento e restauração e dos transportes, a frequência de participação dos trabalhadores é mais reduzida quando comparada com a de outros sectores, como o da educação, actividades de informação e comunicação, de saúde humana, imobiliária ou artísticas (anexo B, quadro 14). De notar ainda que no sector da agricultura e no grupo ocupacional dos agricultores, há um grande envolvimento ao nível da melhoria dos processos de trabalho e na influência sobre decisões importantes. Sistemas de avaliação de

desempenho e reuniões para expressão de opiniões são, contudo, práticas menos reportadas nestas actividades profissionais.⁴⁷

*

Sendo o diálogo social um meio possível para a obtenção de melhores condições de trabalho, verifica-se uma distinção clara dos países nórdicos quanto à sua institucionalização. Estes países tendem a conjugar elevados níveis de filiação sindical com valores igualmente consideráveis no que diz respeito à associação de empregadores, apresentando também uma negociação colectiva mais robusta. Esta formalização do diálogo social tem reflexo nas dinâmicas quotidianas de envolvimento e participação nos assuntos que afectam o trabalho. Ainda que o peso do país seja determinante nesta dimensão do trabalho, os trabalhadores mais qualificados tendem a estar mais envolvidos no seu trabalho e a ter maior influência sobre as questões que o afectam, apesar da sua menor participação institucionalizada, nomeadamente por via sindical.

5.6 Organização do trabalho

A introdução de tecnologias de informação e comunicação no trabalho, o reforço do sector e das ocupações dos serviços e o aumento das qualificações da população empregada fizeram-se a par da transformação das formas de organizar o trabalho no sentido do aumento da flexibilidade, sobretudo no que diz respeito aos tempos de trabalho, mas também da reconfiguração do seu conteúdo, que, como se disse no capítulo 2, passaria a ser mais complexo e a envolver o uso de um conjunto mais alargado de competências.

A flexibilidade horária tem vindo a afirmar-se como uma opção possível para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Dados do último ECS, de 2009, revelam que cerca de dois terços dos empresários e representantes dos trabalhadores europeus consideram que a implementação de medidas de flexibilidade horária contribui para o aumento da satisfação dos trabalhadores (Kerkhofs, Román e Ester, 2010: 5). Em 2009, mais de metade das empresas europeias oferecia algum tipo de flexibilidade na gestão do tempo, sendo os módulos flexíveis de entrada e de saída e a acumulação das horas de trabalho as modalidades mais comuns (Kerkhofs, Román e Ester, 2010: 5).

O tempo de trabalho foi sempre um elemento considerado fundamental para a qualidade de vida profissional e é um tema constante na agenda das discussões sobre emprego

⁴⁷ As questões relativas à existência de avaliação de desempenho, ao relato de problemas com um representante dos trabalhadores e à existência de reuniões para expressão de opiniões foram colocadas apenas a trabalhadores por conta de outrem.

e produtividade, nomeadamente no quadro da UE. Reconhecendo que a adequação dos horários de trabalho é um aspecto fundamental para o bem-estar da população, concretamente no que diz respeito aos efeitos que o descanso tem para a saúde e para outros domínios da vida, a harmonização da duração do período laboral tem sido uma preocupação central, nomeadamente expressa pelas directivas europeias sobre o tempo de trabalho que têm sido definidas desde início da década de 1990.⁴⁸

Os tempos de trabalho foram, também, uma das primeiras dimensões a ser afectada pela actual crise. A sua redução foi a tendência mais verificada, tendo servido de instrumento de manutenção dos níveis de emprego por empresas e governos de países como a Alemanha, a Itália (Tros, 2012: 8), ou a Holanda (Richly, 2009: 14). Do mesmo modo, o aumento do desemprego e a criação de empregos mais vulneráveis, muitas vezes assentes em moldes temporários e a tempo parcial, vieram também modificar a configuração global dos tempos de trabalho no sentido da sua redução. Pelo contrário, outros casos houve, como em Portugal, onde foram ensaiadas medidas para a retoma económica assentes no aumento das horas de trabalho, ainda que sem concretização.

Já no que diz respeito ao conteúdo do trabalho que, com o aumento das qualificações e introdução de novas tecnologias, se previa mais complexo, menos monótono e repetitivo e mais autónomo, os efeitos da crise, a existirem, são ainda difíceis de verificar, sobretudo numa dimensão que, como se ilustrará, tem sofrido apenas ligeiras alterações nos últimos anos quanto à forma como os trabalhadores a percebem.

5.6.1 Os tempos de trabalho

Em 2012, os valores médios das horas de trabalho em regime de tempo inteiro, variavam entre as 38,7 horas semanais na Noruega e as 42,6 horas na Grécia. Noutros países da Europa, os valores médios chegam a ultrapassar as 50 horas por semana, como acontece na Turquia (51,7h). Um dos aspectos mais evidentes na análise das horas de trabalho é o de que há, no contexto dos países europeus, países com características de distribuição do tempo semelhantes, que formam grandes grupos que se distinguem entre si (figura 5.6.1.1). As horas de trabalho médias na Noruega, Finlândia, Itália Dinamarca, França, Hungria, Suécia, Irlanda e Lituânia encontram-se abaixo das 40 horas semanais a tempo inteiro. Já países como a

⁴⁸A primeira directiva sobre o tempo de trabalho, Directiva 93/104/EC, de 23 de Novembro de 1993, foi emendada em Junho de 2000 pela Directiva 2000/34/EC, e em Novembro de 2003, pela Directiva 2003/88/EC. A directiva estabelece, entre outras coisas, limites à duração do trabalho e o direito a descanso e a férias. Em 2010 foi iniciado um novo processo de consulta com vista a nova emenda, muito centrada na necessidade de aumentar a flexibilidade na gestão dos tempos de trabalho.

Polónia, a Bélgica, a República Checa, o Reino Unido, Portugal, a Alemanha, a Áustria ou o Luxemburgo têm valores que rondam as 41 horas por semana. Na última década alguns países têm conseguido manter uma tendência de diminuição do número de horas trabalhadas, sobretudo os países da Europa oriental cujos valores de partida no início da década de 2000 eram elevados (anexo B, quadro 15). Também a Grécia, a Irlanda e a Alemanha assistiram a uma ligeira redução neste valor médio. Noutros países, verificou-se o inverso. A Holanda, com valores de partida mais reduzidos, e a Itália, viram o número médio de horas de trabalho aumentar mais de 2 horas por semana, mas o aumento também foi visível em países como a Suécia (1,5h). No caso português, apesar do sentido decrescente iniciado em 2005, houve um aumento de uma hora de trabalho entre 2010 e 2012, sendo o número médio actual de 41,5 horas no regime de trabalho a tempo inteiro (anexo B, quadro 15).

Esta distribuição apresenta também variações significativas por sexo. O número médio de horas de trabalho dos homens é, em todos os países europeus, superior ao das mulheres e, em muitos países, os valores médios do total da população escondem assimetrias muito relevantes por sexo. No Reino Unido e em Itália a diferença entre homens e mulheres ronda as 4 horas semanais em 2012, e os valores para a Irlanda apontam para uma diferença de 5 horas (anexo B, quadro 16). Se, no total da população, apenas nove países apresentam valores médios inferiores às 40 horas semanais, quando se analisam apenas as mulheres, são 22 os países nestas condições. Pelo contrário, com excepção da Noruega, em nenhum dos países, em regime de trabalho a tempo inteiro, o número médio de horas semanais é inferior a 40 no grupo dos homens (anexo B, quadro 16). Esta diferenciação de género quanto ao número de horas trabalhadas em regime de tempo inteiro espelha distintos graus de dedicação de homens e mulheres na esfera do trabalho não pago. Como será ilustrado no ponto seguinte, continuam a recair sobre as mulheres as principais actividades de gestão da vida doméstica e familiar, uma tendência que as políticas públicas de apoio à família não têm ainda permitido contrariar, nomeadamente com uma orientação mais clara para a conciliação com a vida profissional e para o envolvimento dos homens na esfera privada. Este é, assim, um factor que inibe uma participação mais activa das mulheres na esfera profissional ao nível dos tempos de trabalho.

Também no que diz respeito às ocupações e aos sectores de actividade se verificam distribuições diferenciadas. Entre 2002 e 2012, os quadros superiores, os agricultores e os profissionais das forças armadas viram o número médio de horas de trabalho diminuir (figura 5.6.1.1). No caso dos agricultores esta diminuição foi, inclusivamente, muito expressiva, tendo passado das 48,1 horas de trabalho semanal a tempo inteiro em 2002, para as 44,3 em 2012. Os tempos de trabalho dos trabalhadores não qualificados permaneceram relativamente

estáveis ao longo desta década. Nos restantes grupos ocupacionais houve um ligeiro aumento, que foi sobretudo visível no pessoal administrativo e nos operadores e trabalhadores de montagem (figura 5.6.1.1). Os quadros superiores e os agricultores são, no total das ocupações, aquelas onde as horas de trabalho são mais elevadas na generalidade dos países, tanto para homens, como para mulheres (anexo B, quadro 16). As responsabilidades de gestão associadas ao exercício da actividade profissional dos quadros superiores implicam, muitas vezes, maior dedicação ao trabalho no que diz respeito às horas trabalhadas, sendo comum, como se verá a propósito dos entrevistados neste estudo, que muitos destes profissionais gozem de isenção de horário, na premissa de que deverão estar disponíveis sempre que a organização deles necessite. No caso dos agricultores, as condicionalidades externas da actividade, como o clima, obrigam muitas vezes a maior disponibilidade de tempo no exercício da profissão. Nas duas ocupações, o peso do trabalho por conta própria ou familiar, pode, no mesmo sentido, justificar a ausência de barreiras entre trabalho e não trabalho, com reflexo no número de horas trabalhadas.

De notar que as mulheres portuguesas nos quadros superiores de empresas ou administração pública são, juntamente com as luxemburguesas e gregas, as que trabalham mais horas nos países da UE27, correspondendo a 47,5, 49,1 e 48,4, horas por semana, respectivamente, acima das 42,8 horas semanais praticadas em média nesta ocupação pelas mulheres dos países da UE27 (anexo B, quadro 16). Sendo este indicador um reflexo das longas horas de trabalho exercidas nos três países, tem, como se verá adiante, implicações concretas na qualidade de vida profissional destas trabalhadoras, em particular no que diz respeito à relação com a vida pessoal.

Foi na agricultura que se verificou a maior redução no número médio de horas de trabalho entre 2002 e 2012, com uma diminuição de 3,8 horas semanais, por oposição, por exemplo, ao sector da educação, onde se verificou um aumento de 1,6 horas por semana em média (figura 5.6.1.2 e anexo B, quadro 17). É o sector do alojamento e restauração que concentra mais horas de trabalho no total das actividades económicas, o que se pode dever às características da própria actividade, muito assente nos longos períodos de funcionamento das organizações do sector. A agricultura surge imediatamente a seguir como o ramo onde se trabalham mais horas (figura 5.6.1.2 e anexo B, quadro 17).

Na análise dos tempos de trabalho é assim possível observar que persistem diferenças a nível europeu, apesar de se verificar uma forte tendência de convergência de países, ocupações e sectores, quanto ao número de horas médias trabalhadas, desde o início da década de 2000 (anexo B, quadro 17 e figuras 5.6.1.1, 5.6.1.2).

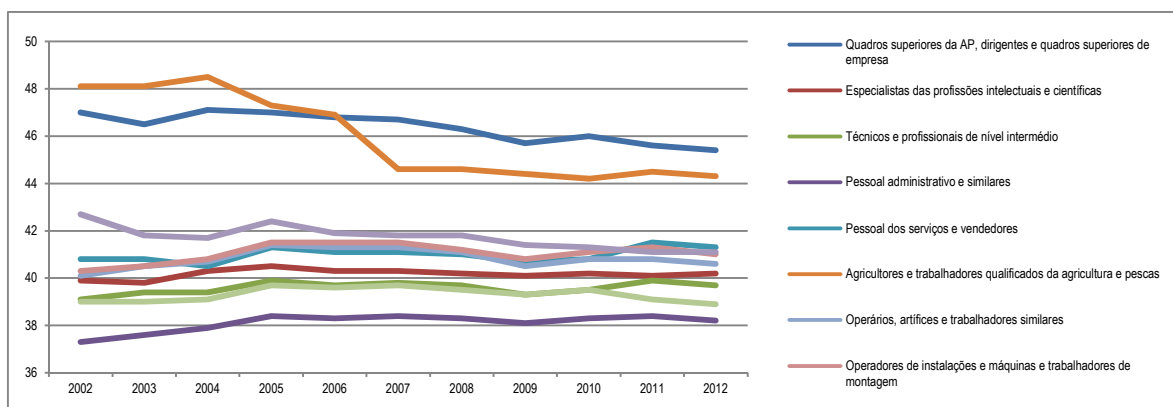


Figura 5.6.1.1 Evolução das horas trabalhadas a tempo inteiro por ocupação, UE27, 2002-2012
 Fonte: Eurostat, 2012

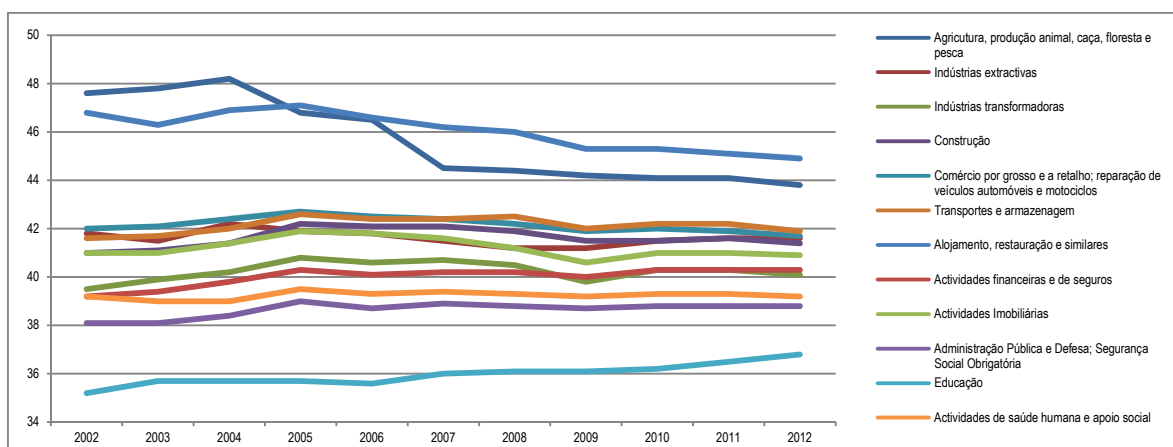


Figura 5.6.1.2 Evolução das horas trabalhadas a tempo inteiro por sector de actividade, UE27, 2002-2012
 Fonte: Eurostat, 2012

A distribuição do trabalho por intervalos de horas permite perceber as tendências modais da população dos diferentes países e compreender mais detalhadamente os impactos dos horários de trabalho na qualidade de vida. A proporção de trabalhadores que semanalmente trabalha 40 horas ou mais varia entre os 12,3% na Dinamarca e os 92,4% na Hungria. Com valores inferiores a 50% encontram-se países como a Noruega, Bélgica, Holanda, Irlanda, França, Finlândia e Reino Unido. Em todos os restantes países, a proporção de trabalhadores que trabalha 40 horas ou mais por semana é superior a 50%. Portugal apresenta das proporções mais elevadas, com 72,2% de trabalhadores nesta situação, uma realidade muito diferente daquela que se encontra na Suécia, onde este valor não atinge os 60% (figura 5.6.1.3).

Face à legislação nacional que estipulou nas 40 horas o limite semanal de trabalho, e considerando eventuais variações resultantes de acordos de empresa ou sectoriais, os 72,2% de trabalhadores que trabalham 40 horas ou mais por semana e as 41,3 horas médias de

trabalho semanal usual em Portugal fariam prever uma elevada incidência de trabalho extraordinário. Nos últimos dados oficiais, referentes ao módulo *ad hoc* do inquérito ao emprego de 2004, Portugal situava-se, contudo, abaixo da média europeia ao nível da incidência do trabalho extraordinário. Mais recentemente, o ECS, com dados de 2009, corrobora os dados anteriores para Portugal. Apesar de perto de metade das empresas portuguesas inquiridas (45,8%) declarar ter recorrido a trabalho extraordinário entre 2008 e 2009, este valor é claramente reduzido quando comparado com outras realidades europeias. Alemanha, Holanda e países nórdicos, mas também Irlanda e Reino Unido, são os países com maior proporção de empresas que praticam horas extraordinárias (acima dos 70%). Portugal, Espanha e Grécia apresentam valores mais reduzidos, pouco acima dos 40% (Eurofound, 2010: 11). É também nestes países que predomina o pagamento das horas extraordinárias como forma de compensação, ao contrário do primeiro grupo, onde a compensação é feita sobretudo através de tempo de dispensa (Eurofound, 2010: 13). No entanto, como se viu no ponto 5.2, é também nestes países, e em particular em Portugal, que menos trabalhadores dizem ser pagos pelas horas extraordinárias. É, assim, de supor a existência de trabalho extraordinário não declarado ou compensado, que pode indicar culturas organizacionais de presença prolongada. Tem sido já demonstrado que, nalguns sectores de actividade, a percentagem de trabalhadores que afirmam existir uma cultura de presença prolongada na organização onde trabalham⁴⁹ é superior em países como Portugal, Hungria e Bulgária, e mais reduzida em países como a Suécia ou a Holanda (Guerreiro, Rodrigues, Barroso, 2010; Szucs *et al.*, 2011: 112-117).

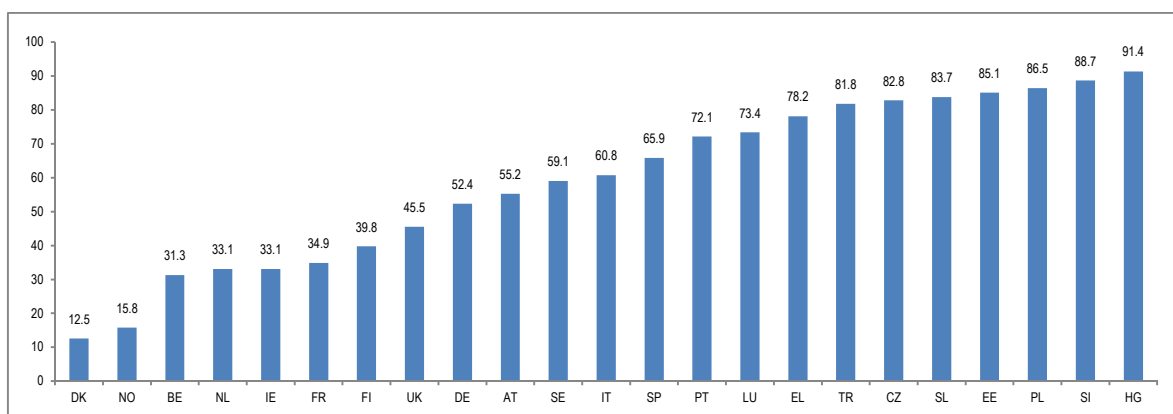


Figura 5.6.1.3 Proporção de trabalhadores que trabalham mais de 40 horas por semana, por país, 2011 (%)
 Fonte: OCDE, 2011

⁴⁹ Através da manifestação de concordância às questões: “Para progredir nesta organização, é esperado que os trabalhadores façam horas extraordinárias regularmente” e “Para ser levado a sério nesta organização, os trabalhadores devem trabalhar até tarde e estar sempre disponíveis”.

O contexto de crise económica, associado à subida das taxas de desemprego e difusão de medidas de contenção de despesas encetadas por muitas empresas, nomeadamente no que diz respeito aos custos com salários, trouxe o aumento significativo e tendencialmente generalizado tanto do número de trabalhadores que trabalham em regime de tempo parcial, como daqueles que o fazem involuntariamente.⁵⁰ No que diz respeito à percentagem total de trabalho em regime de tempo parcial no total do emprego destaca-se o caso irlandês, que assistiu a um aumento de cerca de sete pontos percentuais entre 2002 e 2012 (anexo B, quadro 18). Em Portugal esse aumento foi de 0,6 pontos percentuais e na Suécia correspondeu a 3,6 (anexo B, quadro 18). Em 2012, o trabalho a tempo parcial continuava a ser desproporcionalmente elevado na Holanda (49,2% do total de emprego), sendo também significativo na Noruega (27,2%) ou no Reino Unido (25,9%) (anexo B, quadro 18). Nestes países, contudo, trabalhar a tempo parcial é, na maior parte dos casos, uma escolha. Pelo contrário, na Grécia, Bulgária, Espanha, Itália, Roménia e Chipre, mais de 50% do trabalho a tempo parcial é involuntário (anexo B, quadro 19). Em Portugal, o trabalho a tempo parcial involuntário atingiu os 47,9% do total do emprego a tempo parcial em 2012, aumentando cerca de 20 pontos percentuais face aos valores de 2002 (anexo B, quadro 19). Espanha e Irlanda registaram, igualmente, um grande aumento (de 40,4 e 26,7 pontos percentuais respectivamente). Portanto, apesar do trabalho a tempo parcial, no total, ter aumentado pouco comparativamente a outros países europeus, o aumento da sua involuntariedade em Portugal foi bastante expressivo, acima dos valores identificados, por exemplo, para a Grécia (14,6 pontos percentuais) (anexo B, quadro 19).

As diferenças com base no sexo são particularmente acentuadas neste regime de tempo, sendo este mais prevalente nas mulheres. Esta discrepância pode, nalguns casos, resultar de preferências associadas a responsabilidade familiares, como se verá no ponto seguinte deste capítulo. Os dados do trabalho a tempo parcial involuntário, que demonstram maior aumento nos homens do que nas mulheres, reforçam esta diferença com base no sexo (figuras 5.6.1.5 e 5.6.1.6).

Apesar de o trabalho em regime de tempo parcial ter aumentado de forma tendencialmente generalizada nos últimos anos, esta continua a ser uma realidade com pouca expressão nos quadros superiores e ainda muito associada ao trabalho não qualificado. Na maior parte dos países europeus é sobre este grupo que recai a maior parte do trabalho a tempo parcial, inclusivamente na Holanda, onde há mais trabalhadores neste regime. Portugal,

⁵⁰ São exceção a Letónia, Lituânia, Polónia, Roménia e Bulgária, cujos valores decresceram no período em análise.

juntamente com a Suécia, representa uma exceção: são os agricultores que mais trabalham a tempo parcial, e só depois surgem os trabalhadores não qualificados (figura 5.6.1.7).

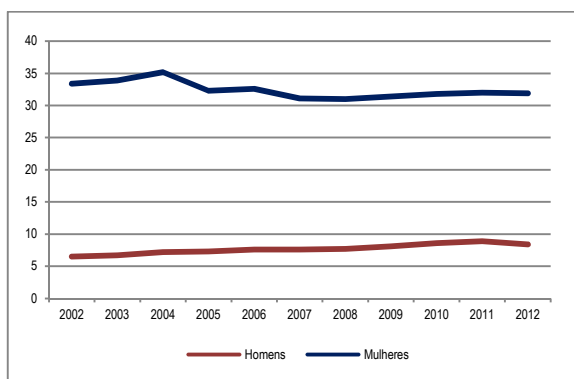


Figura 5.6.1.4 Evolução da percentagem de trabalho a tempo parcial no total do emprego na UE27 por sexo, 2002-2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

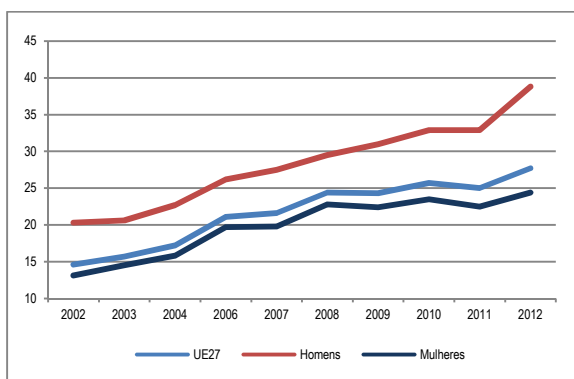


Figura 5.6.1.5 Evolução da percentagem de trabalho a tempo parcial involuntário no total do emprego na UE27 por sexo, 2002-2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

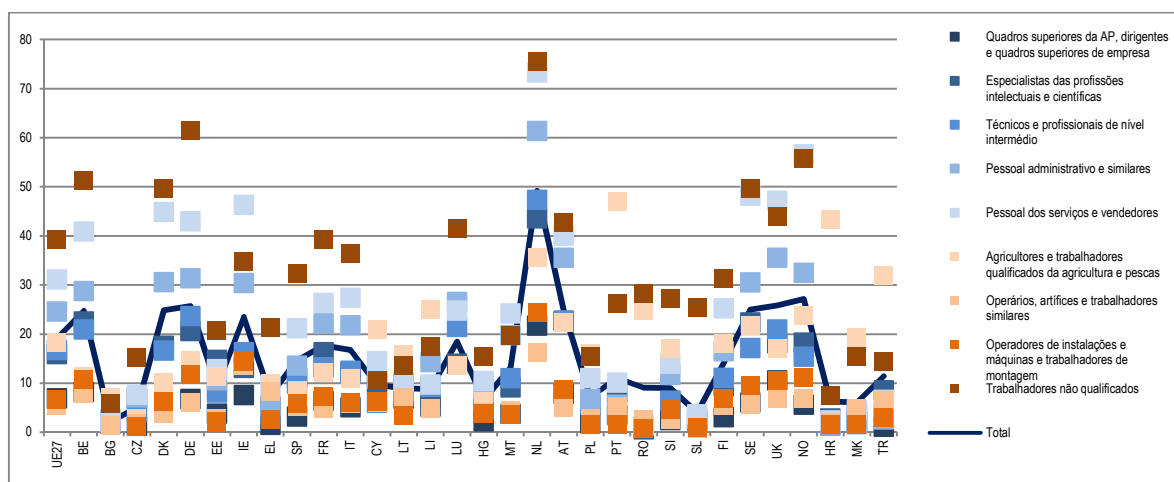


Figura 5.6.1.6 Percentagem de trabalho a tempo parcial no total do emprego por país e ocupação, 2012 (%)
Fonte: Eurostat, 2012

De facto, a relação entre o número de horas trabalhadas e aquele que os trabalhadores efectivamente gostariam de trabalhar nem sempre é satisfatória. Se há, tal como os dados do trabalho a tempo parcial involuntário indicam, trabalhadores que gostariam de trabalhar mais horas, o inverso também se verifica. Segundo o EWCS, no total de países europeus que participaram na inquirição de 2010, 57% dos trabalhadores estavam satisfeitos com as suas horas de trabalho, mas 29% gostariam de trabalhar menos horas e 14%, por outro lado, prefeririam trabalhar mais tempo (Eurofound, 2012a: 37). A Suécia é o país onde menos pessoas se sentem satisfeitas com as horas trabalhadas, com uma percentagem abaixo dos 40%. A maior parte dos inquiridos suecos, perto de 50%, preferiria trabalhar menos horas. Também Portugal é um dos países onde menos de 50% dos inquiridos se sentem satisfeitos com as horas de trabalho e perto de 40% gostariam de trabalhar menos tempo (Eurofound,

2012a: 38), o que não deixa de ser um dado inesperado face às diferenças no número de horas efectivamente trabalhadas nos dois países. Recorde-se que o número de horas semanais de trabalho a tempo inteiro em Portugal se situa nas 41,5 e na Suécia, um dos países onde as horas de trabalho são mais reduzidas neste regime, se estabelece nas 39,6 horas por semana. Tal como foi colocada,⁵¹ a questão implica, ainda que de forma pouco explícita, que os entrevistados considerem eventuais perdas e ganhos salariais associados às suas preferências horárias. Embora não seja possível comparar os dados deste questionário com estudos anteriores baseados noutras fontes, os resultados da Suécia podem corroborar evidências anteriores de que os trabalhadores neste país estão dispostos a sacrificar parte do rendimento para trabalharem menos tempo (Stier e Lewin-Epstein, 2003: 314). O caso português, pelo contrário, mereceria uma análise mais apurada e dados mais concretos sobre a medida a partir da qual os portugueses estariam dispostos a abdicar do seu rendimento, já que outros dados indicam que, como resultado de rendimentos globais mais reduzidos, os trabalhadores portugueses prefeririam, pelo contrário, trabalhar mais horas e ganhar mais (Chambel, 2009: 34; Stier e Lewin-Epstein, 2003: 314). Os capítulos seguintes, que incluem a análise das entrevistas realizadas neste estudo a profissionais portugueses e suecos, retomam esta questão à luz dos testemunhos dos entrevistados sobre os seus tempos de trabalho.

É ainda importante fazer referência ao trabalho que é realizado à noite ou aos fins-de-semana, nos tempos de trabalho considerados associativos ou atípicos (Eurostat, 2012c), que, pelas implicações que acarreta ao nível do cansaço físico, mas também no que respeita as dificuldades de articulação com outras esferas da vida e com organizações e instituições ancoradas no funcionamento diurno e nos dias ‘úteis’, coloca desafios acrescidos à qualidade de vida profissional.

O trabalho ao sábado é aquele que tem maior incidência nos países da UE, destacando-se, no entanto, a Turquia, a Roménia ou a Grécia, como os países onde este ocorre com maior frequência. Há também, no entanto, países com elevadas proporções de trabalho ao domingo, como a Suécia, Dinamarca ou Finlândia, ou à noite, como a Irlanda e a República Checa. Neste indicador Portugal apresenta valores sempre abaixo da média dos países europeus (figura 5.6.1.8). O pessoal dos serviços e vendedores e os agricultores, juntamente com as forças armadas, apresentam, globalmente, níveis mais elevados de trabalho considerado associativo. De notar, no entanto, que a incidência desta modalidade de trabalho sobre os quadros

⁵¹ Questão colocada da seguinte forma: “Imaginando que fosse livre de escolher as suas horas de trabalho e tendo em consideração a sua necessidade de ganhar a vida: diga-me, actualmente, quantas horas por semana preferiria trabalhar?”.

superiores é também expressiva (figura 5.6.1.9). No sector do alojamento e restauração, agricultura e actividades artísticas o trabalho durante o fim-de-semana é, como seria de prever, mais frequente. Já no que diz respeito ao trabalho durante a noite, é também comum no sector dos transportes e armazenagem, e no sector da saúde humana e apoio social (figura 5.6.1.10).

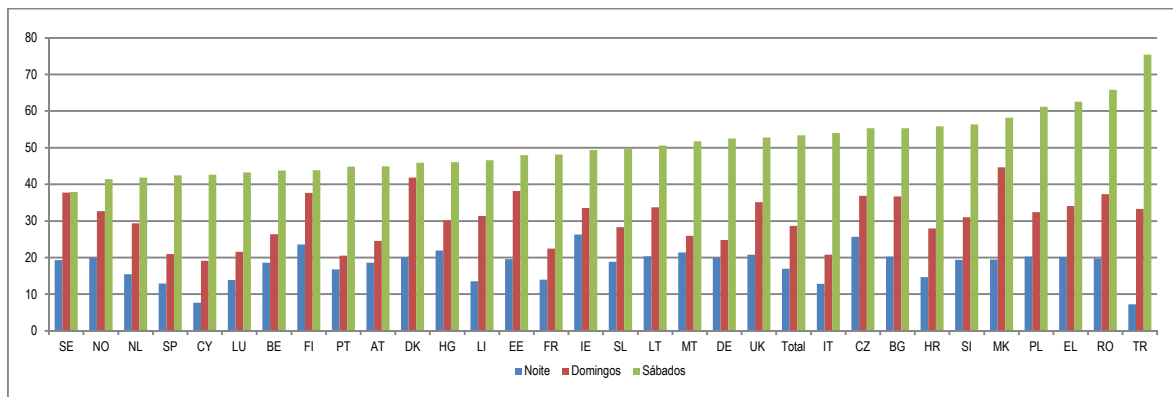


Figura 5.6.1.7 Trabalho em tempo associal por país, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

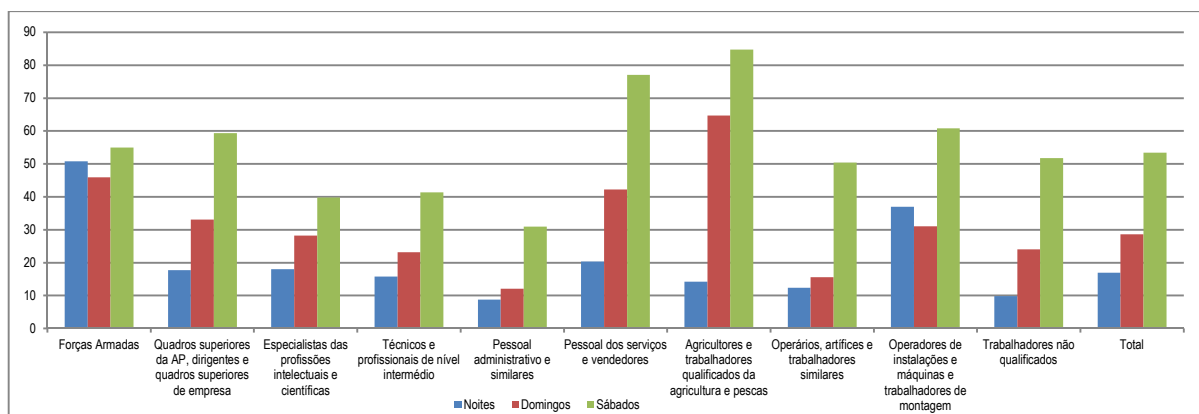


Figura 5.6.1.8 Trabalho em tempo associal por ocupação, Europa, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

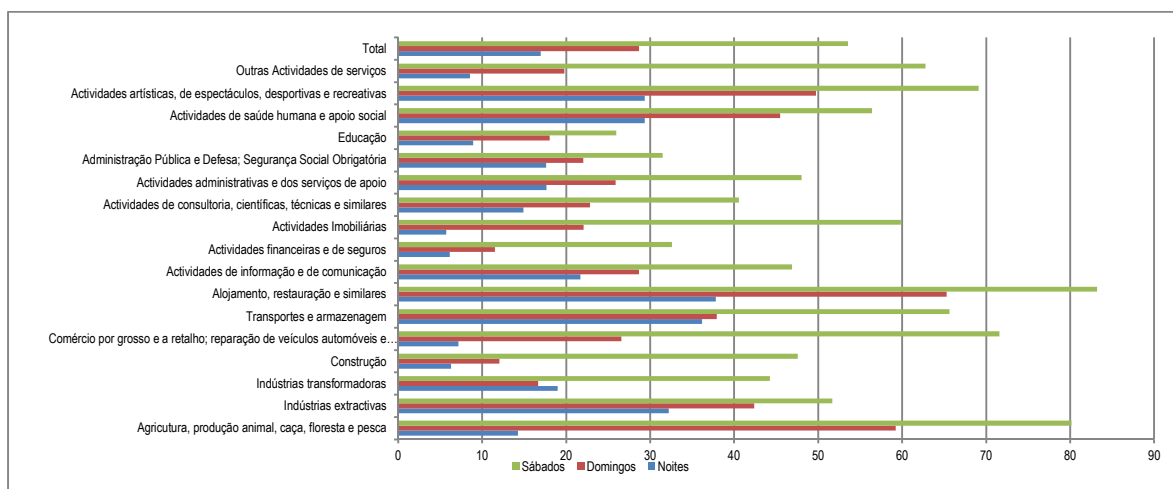


Figura 5.6.1.9 Trabalho associal por sector de actividade, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

5.6.2 O conteúdo do trabalho

Ao contrário do que se poderia esperar num contexto de transformação rápida dos modos de produção, a evolução do conteúdo do trabalho, nomeadamente no que diz respeito à forma como os trabalhadores experienciam a sua complexidade e variedade das tarefas, tem demonstrado diferenças pouco significativas face à realidade de meados da década de 1990. Segundo dados do EWCS, a maior parte dos trabalhadores europeus diz ter um trabalho complexo e variado. As poucas diferenças encontradas ao longo do tempo, muito residuais, vão contudo no sentido da diminuição da complexidade das tarefas e aumento do trabalho monótono e repetitivo (Eurofound, 2012a: 97).

Complexidade e variedade são características mais presentes no emprego mais qualificado. É o caso dos quadros superiores e especialistas das profissões intelectuais e científicas, onde mais de 70% afirmam desempenhar tarefas complexas e não estar exposto a tarefas repetitivas ou monótonas e onde estes atributos do trabalho mais têm aumentado nos últimos 15 anos (Eurofound, 2012a: 98). Também no grupo profissional dos operários, artífices e trabalhadores similares, ocupações que implicam fortes competências técnicas especializadas, se verificou um ligeiro aumento na complexidade das tarefas, sendo que, em 2010, 67% dos operários considerava desempenhar tarefas complexas (Eurofound, 2012a: 98). O processo de transformação das estruturas de emprego no que diz respeito aos modos de produção, proporcionou assim melhorias no conteúdo do trabalho das ocupações mais qualificadas e especializadas, mas não alterou significativamente a percepção de complexidade e de variedade nos conteúdos do trabalho das outras ocupações. O pessoal dos serviços e vendedores, por exemplo, cuja representação tem aumentado significativamente desde meados de 1990, não tem assistido a alterações claras no sentido do aumento da percepção de complexidade e variedade do trabalho.

Estas variações nas apreciações dos trabalhadores em torno do conteúdo do seu trabalho reflectem-se nos resultados totais dos países. Assim, em países onde o peso do trabalho mais qualificado se sobrepõe expressivamente ao de outras ocupações, as percepções de que o trabalho é complexo, por um lado, e pouco monótono e repetitivo, por outro, são mais notórias. É o caso da Holanda, Noruega, Alemanha, Suécia ou Dinamarca (figura 5.6.2.1). Já em Portugal, onde o tipo de profissão predominante é a dos operários, artífices e trabalhadores similares, perto de 60% dos trabalhadores afirmam ter tarefas monótonas, sendo também notória a percentagem dos que dizem ter de exercer tarefas repetitivas (34%). Do mesmo modo, menos de metade dos trabalhadores considera desempenhar tarefas complexas (47,7%) (figura 5.6.2.1).

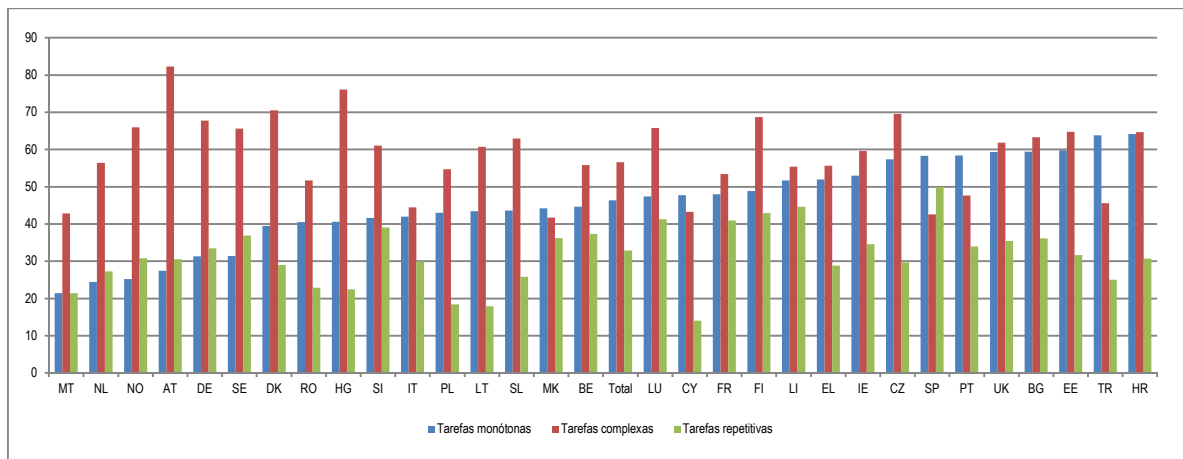


Figura 5.6.2.1 Complexidade e variedade do trabalho por país, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

O aumento dos níveis globais de autonomia no trabalho é também apontado como uma das consequências da emergência da sociedade do conhecimento, uma tendência que surge associada à reconfiguração do conteúdo do trabalho e das tarefas, mas também à redefinição das relações de trabalho, que veio impor maior responsabilização aos trabalhadores, mesmo quando os níveis de subordinação permanecem elevados (Sennett, 2001[1999]: 74, 85, 90-91; Flecker *et al.*, 2006: 50-51). Independentemente dos significados que o aumento da autonomia possa assumir, ter um trabalho autónomo passou a ser uma dimensão frequentemente valorizada não só pelos trabalhadores, como pelas empresas. A procura de recursos humanos que saibam trabalhar sem acompanhamento constante, que não necessitem ser dirigidos, que concebam e concretizem conteúdos e formas de trabalhar e que atinjam os objectivos de forma autónoma faz parte da estratégia de recrutamento de várias empresas, como se exemplificará nos capítulos seguintes. Os dados indicam, contudo, alguma estabilização deste indicador desde 1995 (Eurofound, 2012a: 55). Apesar de a maior parte dos trabalhadores gozar de níveis elevados de autonomia, em 2010, 37% dos trabalhadores europeus não podiam escolher o seu método de trabalho, 34% não podiam mudar a ordem das tarefas e 30% não podiam alterar a intensidade ou ritmo do trabalho (Eurofound, 2012a: 55). Novamente, são os três grupos ocupacionais mais qualificados os que declaram maior autonomia. Os trabalhadores menos qualificados, os operários, artífices e trabalhadores similares e os operadores de instalações e máquinas e de montagem registam, por outro lado, os menores valores de autonomia no trabalho (Eurofound, 2012a: 70). As diferenças entre sectores de actividade são, segundo os mesmos dados, pouco notórias, embora a autonomia seja relativamente mais evidente no sector da educação e nos serviços financeiros e menor nos transportes e armazenagem, agricultura e indústria (Eurofound, 2012a: 70).

Tal como referido no primeiro capítulo, é na relação com a intensidade do trabalho que faz sentido equacionar a autonomia no estudo da qualidade de vida profissional, seguindo o modelo de Karasek (1979) que postula que é pela combinação das exigências do trabalho com a margem de decisão dos trabalhadores que se podem originar tensões e fadiga. O risco para a qualidade do trabalho surge não apenas quando não há autonomia, mas sobretudo quando esta ausência é acompanhada de uma elevada intensidade no trabalho.

Nesta relação entre autonomia, medida pela possibilidade de escolher ritmos, ordem e métodos de trabalho, e intensidade do trabalho, medida pela velocidade do trabalho, rigidez dos prazos e possibilidades de pausa, verifica-se que o pessoal administrativo, os operários, os operadores e os trabalhadores não qualificados, juntamente com os sectores da saúde, do retalho, da indústria e dos transportes apresentam níveis elevados de intensidade e baixa autonomia, conjugação conducente a elevadas tensões e fadiga. Já o pessoal dos serviços e vendedores surge, na relação entre as duas variáveis, como gozando de pouca autonomia, mas tendo, igualmente, baixa intensidade de trabalho. Os quadros superiores, técnicos e profissionais de nível intermédio e especialistas das profissões intelectuais e científicas, tal como o sector dos serviços financeiros e de outros serviços apresentam elevada autonomia, mas também elevada intensidade do trabalho. Os agricultores, e o sector da agricultura, da educação e da administração pública são as ocupações e sectores que gozam de uma situação mais favorável, com baixa intensidade e elevada autonomia (Eurofound, 2012a: 125).

Em Portugal, embora se verifique um aumento gradual nos indicadores de autonomia a partir de 2000, a autonomia registada em 2010 é inferior à que observava em 1995, e portanto, em 15 anos, a autonomia dos trabalhadores portugueses, no total, decresceu. Por outro lado, os indicadores de intensidade de trabalho apresentam sentidos de evolução divergentes. Há uma tendência de decréscimo no que diz respeito à velocidade e aos ritmos de trabalho, ou seja, há menos emprego assente na velocidade com que as tarefas são desempenhadas, mas mais trabalhadores portugueses reportam ter de trabalhar em função de prazos rígidos face ao que se verificava em 1995, apesar de uma ligeira diminuição nos anos mais recentes (figura 5.6.2.2). Estes dados sugerem alterações nos modos de organizar o trabalho e no seu conteúdo, podendo resultar também das dinâmicas de transformação das estruturas profissionais do país, concretamente, pelo aumento expressivo das profissões especialistas e intelectuais e pela diminuição da proporção de operários, pese embora o seu predomínio no mercado de trabalho português. O enfoque na velocidade de trabalho, muito associado ao trabalho manual, mas não só, tem dado progressivamente lugar a um aumento da intensidade do trabalho que se traduz, noutra sentido, na delimitação de prazos rígidos, que podem estar

relacionados à emergência de novas formas de trabalhar, nomeadamente, por objectivos. No entanto, o período de tempo em análise pode ainda ser considerado curto para uma identificação mais clara de tendências e para a compreensão das oscilações de cada um destes indicadores.

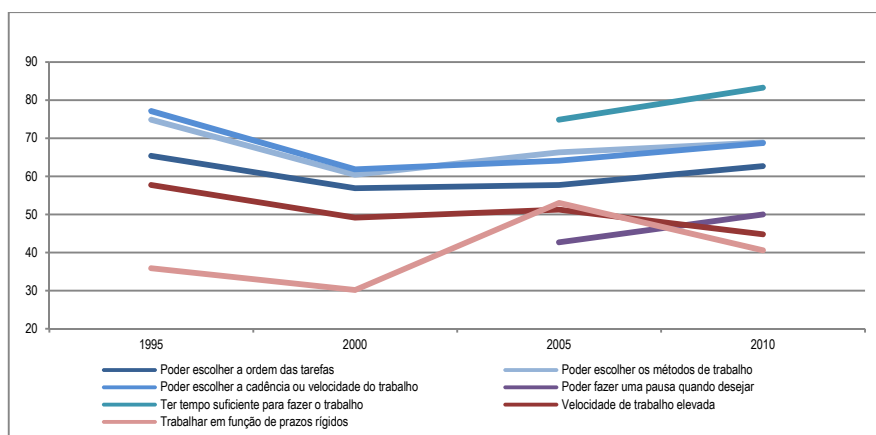


Figura 5.6.2.2 Autonomia e intensidade em Portugal, 1995-2010 (%)

Fonte: EWCS, 1995, 2000, 2005, 2010

*

Os dados quanto à organização do trabalho permitem assim concluir ter existido pouca variação na forma como os trabalhadores experienciam a complexidade, a variedade, a autonomia e a intensidade das suas tarefas nos últimos 15 anos, apesar das transformações a que estas estiveram sujeitas, nomeadamente pela introdução de novas tecnologias. Já no que diz respeito aos tempos de trabalho, tem havido uma tendência clara de aproximação dos tempos de trabalho na Europa, embora os últimos anos tenham também trazido alguma variação entre países. Persistem diferenças significativas entre ocupações mais e menos qualificadas, beneficiando as primeiras de conteúdos de trabalho mais variados e complexos, passíveis de maior motivação, mas também de horários de trabalho mais intensos que, apesar de aliados a níveis geralmente elevados de autonomia, colocam desafios acrescidos à qualidade de vida no trabalho.

5.7 Integração do trabalho com a vida familiar

As consequências que o desempenho de uma actividade profissional pode acarretar para a vida privada dos trabalhadores têm sido bem evidenciadas pela literatura, assim como a noção essencial de que a relação entre o trabalho pago e as outras esferas da vida comporta interferências mútuas (den Dulk *et al.*, 2011: 25). De um modo geral, os efeitos positivos que o trabalho tem sobre a vida pessoal e familiar, assentes no aumento do capital social dos trabalhadores e das famílias e na garantia de um meio de rendimento, ultrapassam as suas

consequências negativas, mas os danos que o trabalho pode exercer, nomeadamente quando longas horas de trabalho excluem os trabalhadores de uma participação mais activa noutros domínios da vida, afectam um vasto número de trabalhadores, constituindo uma dimensão central da análise da qualidade de vida (Prag *et al.*, 2011: 87-89). Segundo o EQLS de 2011, 22% dos trabalhadores europeus afirmava ter problemas na conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar (Eurofound, 2012d: 63), um valor superior ao registado em 2010, que se situava nos 18% (Eurofound, 2012a: 90). Como se verá no ponto 5.10, poder conciliar o trabalho com a vida pessoal é um dos aspectos mais valorizados pelos trabalhadores europeus, situando-se geralmente em segundo lugar, logo a seguir à segurança do emprego.

Tal como noutras dimensões de qualidade do trabalho, a integração da vida profissional, pessoal e familiar deve ser entendida como um aspecto dinâmico, cujas implicações na vida dos indivíduos se fazem sentir de forma diferenciada ao longo do tempo, à medida que se avança na idade ou que se altera a situação familiar (Eurofound, 2012a: 89). É esta relação dinâmica entre trabalho e vida pessoal, com as diferentes necessidades ou recompensas ao longo do tempo, que motiva abordagens mais integradas que apelam à “integração” das várias esferas da vida, por oposição à procura de um “equilíbrio” difícil de alcançar quando, em determinadas fases da vida, as solicitações nos diversos domínios não se fazem a um nível equilibrado (Rapoport *et al.*, 2002).

Embora todas as dimensões de qualidade do trabalho se relacionem entre si, a integração do trabalho e da vida pessoal e familiar está directamente associada à organização do trabalho, concretamente ao nível dos tempos e horários praticados, e com as políticas estatais de apoio à família. Longos tempos de trabalho e políticas públicas restritas constituirão, à partida, obstáculos a uma boa conciliação do trabalho com a vida pessoal, a que acrescem os efeitos da idade, sexo, ocupação ou situação familiar.

A redução dos tempos de trabalho como consequência da crise e o forte aumento do desemprego vieram reconfigurar as relações entre as esferas do trabalho e da vida pessoal, nomeadamente quanto à composição dos agregados familiares e respectivas rotinas. Sabe-se que independentemente da sua situação no mercado de trabalho, as mulheres continuam a exercer mais trabalho não pago do que os homens (Eurofound, 2012a: 94), o que se complementa com o menor número de horas de trabalho pago das mulheres, já referido no ponto anterior. Os dados mais recentes do ESS demonstram um aumento significativo no número de agregados familiares onde apenas a mulher trabalha. No caso português, de 2004 para 2010, esta percentagem passou de 2% para 16,5% (Wall e Aboim, 2012; Torres, Coelho e Carvalho, 2012). Sendo expressão da forma como o desemprego tem afectado os homens,

esta transformação teve reflexo na distribuição do trabalho não pago, nomeadamente doméstico. Nos agregados onde o trabalho feminino é a única fonte de rendimento, o número de horas de trabalho doméstico dos homens tende a aumentar e o das mulheres a reduzir apesar embora algumas especificidades nacionais que contrariam esta tendência, das quais Portugal é um exemplo (Wall e Aboim, 2012; Torres, Coelho e Carvalho, 2012).

A redução da despesa com prestações sociais tem também vindo a agravar a forma como os trabalhadores articulam o trabalho com a vida pessoal nalguns países. Por exemplo, menor suporte institucional ao cuidado de dependentes gera maior interferência da vida familiar no trabalho, designadamente ao nível da gestão do tempo e do cansaço. Do mesmo modo, cortes salariais e relações de emprego mais inseguras têm impacto directo no bem-estar quotidiano das famílias.

5.7.1 Adequação dos tempos de trabalho aos compromissos sociais e familiares

Com o aumento da esperança média de vida e adiamento da parentalidade, a questão da idade revela-se particularmente importante na análise da integração da vida profissional, pessoal e familiar, sobretudo quando é cada vez mais comum que os trabalhadores mais velhos acumulem, em determinada fase da vida, a responsabilidade de cuidado dos filhos, com a de outros adultos dependentes (Beham, Etherington e Rodrigues, 2011: 127).

Também as assimetrias de género são especialmente relevantes na análise desta dimensão, uma vez que, sobretudo na esfera familiar, a maior ou menor satisfação e contribuição positiva que se pode retirar da articulação das diferentes esferas da vida tem uma relação directa com o papel que homens e mulheres desempenham no interior das unidades familiares e dos contextos de emprego e com os diferentes compromissos que homens e mulheres assumem perante o trabalho não pago.

Dados do EWCS confirmam também a distribuição desigual entre homens e mulheres quanto ao tipo de trabalho não pago realizado. As mulheres estão mais envolvidas na realização de tarefas domésticas e de cuidado com as crianças e/ou adultos dependentes do que os homens (figura 5.7.1.1), e os homens, por sua vez, dedicam mais do seu tempo fora do trabalho pago a trabalho voluntário, associativismo e actividades desportivas, culturais ou de lazer (figura 5.7.1.2). Portugal é um dos países onde as disparidades de género são mais notórias quanto aos usos do tempo, uma tendência que já tem sido demonstrada com dados anteriores e de outras fontes (Perista e Guerreiro, 2001; Perista, 2002; Perista, 2010). As figuras 5.7.1.1 e 5.7.1.2 ilustram como Portugal se distancia do total de países incluídos no inquérito e, mais particularmente, da Suécia (ver também anexo B, quadro 20). Não só as

mulheres portuguesas se dedicam às tarefas domésticas e de cuidado com mais frequência do que a média dos países europeus, como a diferença no tempo afectado a estas actividades é consideravelmente superior em Portugal entre homens e mulheres. Os homens portugueses dedicam mais tempo a actividades não domésticas, como a trabalho voluntário e a desporto, cultura ou lazer, mas também a actividades de educação e formação, um domínio onde as mulheres tendem a ocupar mais tempo do que os homens na generalidade dos países europeus.

Dados do EQLS, de 2011, confirmam a persistência desta diferença de género no uso do tempo. Em Portugal, as mulheres ocupam em média 22 horas por semana no cuidado dos filhos, 15 horas semanais em trabalho doméstico e a cozinhar, e 11 horas a cuidar de idosos ou adultos dependentes. Respectivamente, os homens dedicam 15, 8 e 8 horas semanais nestas tarefas (Eurofound, 2012d: 58).

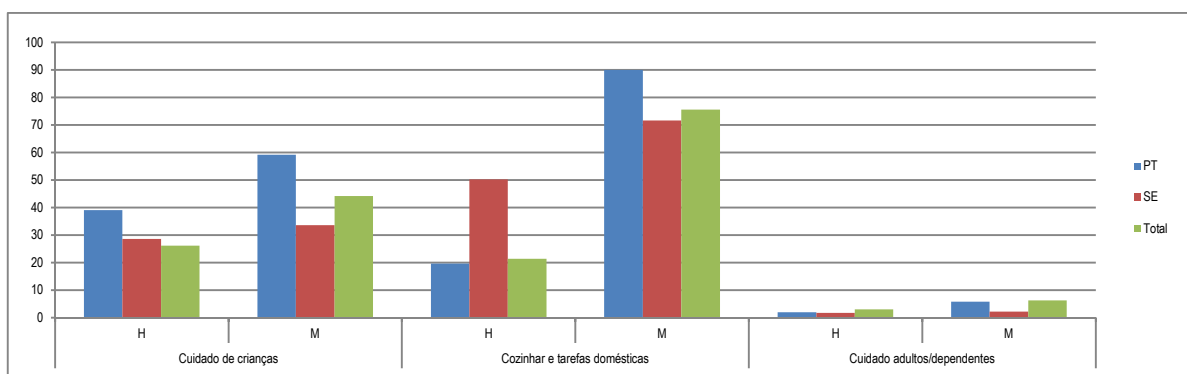


Figura 5.7.1.1 Usos do tempo fora do trabalho pago em Portugal, Suécia e no total de países europeus no inquérito, por sexo e actividades domésticas e de cuidado, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010. Inquiridos que declaram ocupar pelo menos uma hora diária, todos os dias, na realização destas tarefas.

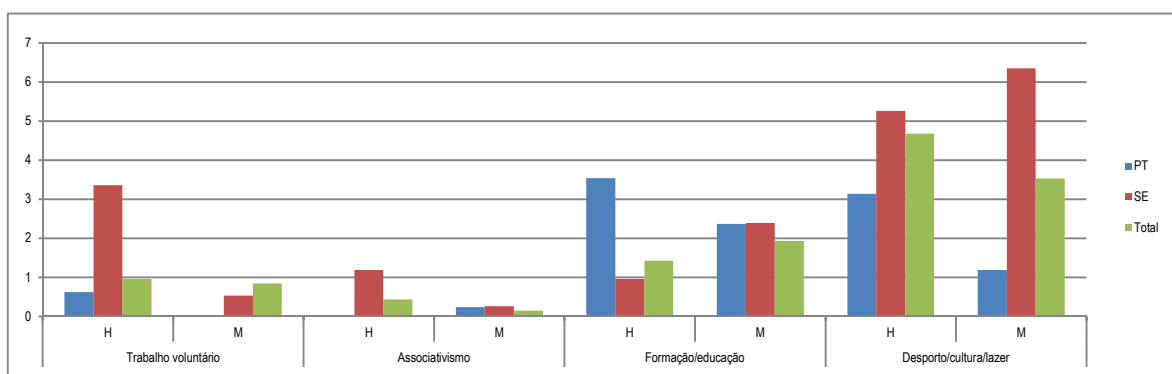


Figura 5.7.1.2 Usos do tempo fora do trabalho pago em Portugal, Suécia e no total de países europeus no inquérito, por sexo e actividades não domésticas ou de cuidado, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010. Inquiridos que declaram ocupar pelo menos uma hora diária, todos os dias, na realização destas tarefas.

Se este desequilíbrio é originador de tensões nas mulheres empregadas, levando a um menor investimento na carreira ou à adopção de horários de trabalho menos exigentes para apoiar a vida familiar e doméstica, as pressões fazem-se também sentir nos homens que, sobretudo a meio das suas carreiras profissionais, entre os 35 e os 49 anos de idade, reportam mais conflitos na articulação trabalho-família do que as mulheres; 23% dos homens nesta faixa etária afirmam que os tempos de trabalho não se adequam aos seus compromissos sociais ou familiares (Eurofound, 2012a: 90). É também nesta faixa etária, que muitas vezes corresponde à entrada na parentalidade e/ou ao cuidado dos filhos pequenos, que mais mulheres afirmam ter problemas na relação entre a actividade profissional e a vida pessoal e familiar (Eurofound, 2012a: 90). A partir dos 50 anos de idade, e apesar de muitos trabalhadores terem de conjugar o cuidado dos filhos com o de outros dependentes adultos, os níveis de má adequação entre os tempos de trabalho e os compromissos sociais e familiares decrescem, o que se pode dever a condições de trabalho assentes em menos horas, ou a uma situação de maior estabilidade do emprego, associada a esta faixa etária (Eurofound, 2012a: 90), como se viu no ponto 5.3. É também a partir dos 50 anos de idade que os níveis de satisfação com esta esfera da vida aumentam (Beham, Etherington e Rodrigues, 2011: 128). Quando se olha para a composição familiar, ter filhos aumenta sempre a dificuldade de adequação entre os tempos de trabalho e os compromissos sociais e familiares, sobretudo nas famílias onde os dois membros do casal trabalham.⁵² Nas famílias com filhos onde apenas o homem trabalha, ou onde a mulher trabalha parcialmente, as mulheres não apresentam tanta dificuldade de adequação, embora os valores sejam bastante elevados para os homens (Eurofound, 2012a: 90).

O ponto 5.6 demonstrou como se tem evoluído, no contexto europeu, no sentido da redução dos tempos semanais de trabalho. De facto, na relação entre o trabalho e a vida pessoal, o tempo passado a trabalhar revela ser uma variável estruturadora da qualidade de vida no geral. Dados do EWCS demonstram que os trabalhadores em regime de tempo parcial são os que apresentam menores conflitos na adequação entre o trabalho e a família, ao contrário dos que trabalham mais horas, que afirmam ser difícil adequar os tempos de trabalho aos compromissos familiares e sociais (Eurofound, 2012a: 91). No entanto, esta relação varia quando se acrescentam outros tipos de variáveis. Por exemplo, a necessidade de

⁵² Na EWCS de 2010, esta foi a composição do agregado familiar predominante, seguida pelos agregados compostos por casais onde o homem trabalha a tempo inteiro e a mulher em regime de tempo parcial (Eurofound, 2012a: 25).

reduzir os períodos de trabalho surge com mais evidência nos trabalhadores com crianças a cargo (Eurofound, 2012a: 94).

Quando se analisam os grupos ocupacionais no total dos países europeus, verifica-se que são os operadores de instalações e máquinas e os trabalhadores de montagem, os quadros superiores e o pessoal dos serviços e vendedores os que têm mais dificuldade na adequação dos tempos de trabalho aos compromissos sociais e familiares (figura 5.7.1.3). Se no caso dos quadros superiores e do pessoal dos serviços há uma relação directa com o número de horas trabalhadas, comparativamente elevadas nos dois grupos, nos operadores a dificuldade parece residir mais na natureza do trabalho e na forma como o trabalho é organizado, por exemplo, pela elevada incidência de trabalho por turnos, já que as horas de trabalho nesta ocupação não são das mais elevadas, como se viu no ponto anterior. A questão dos tempos de trabalho e da sua relação com a integração de diferentes esferas da vida desenvolve-se, assim, também em torno da organização do trabalho e não apenas das horas de trabalho em si.

Como já foi referido, é crescente o número de organizações que oferecem modalidades flexíveis de gestão dos tempos de trabalho aos seus trabalhadores. A questão da flexibilidade não deixa, contudo, de ser controversa. Se é verdade que pode facilitar a vida dos trabalhadores, também é certo que nalguns casos é preferível que os horários de trabalho sejam previsíveis, para que estes possam responder a solicitações de outras organizações ou instituições, como escolas ou organismos públicos, cujos horários são, habitualmente, regulares (Eiken, 2008). Nesse sentido, há também indicadores de que quanto menos regulares forem os horários de trabalho, mais conflitos de conciliação sentem os trabalhadores (Eurofound, 2012a: 89, 91).

Verificam-se também diferenças de género no interior das profissões, com os homens a apresentar sempre níveis de adequação mais difíceis do que as mulheres, com a excepção dos trabalhadores das forças armadas, onde o sentido se inverte (figura 5.7.1.3).

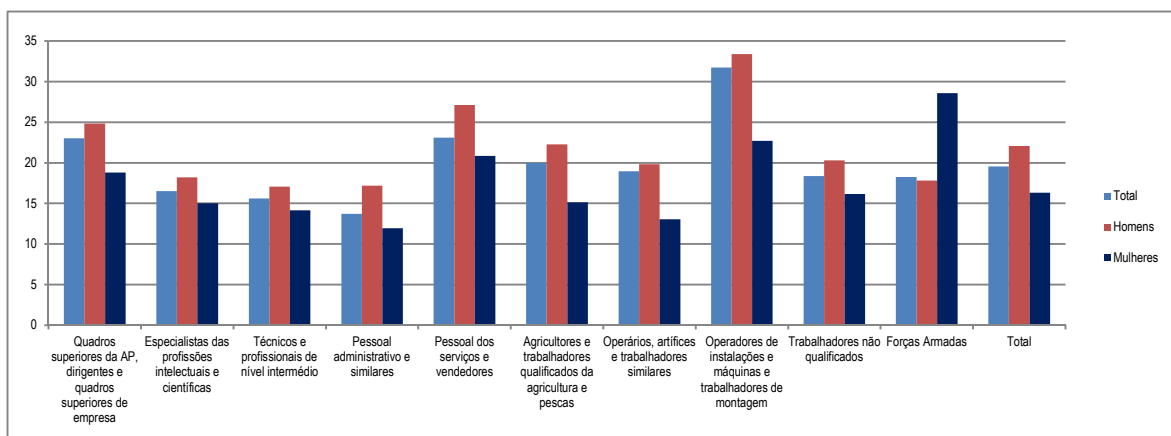


Figura 5.7.1.3 Adequação difícil entre os tempos de trabalho e os compromissos sociais e familiares, por sexo e ocupação, Europa, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010. Respostas “Não muito bem” e “Nada bem” à questão “De um modo geral, o seu horário de trabalho adapta-se aos seus compromissos familiares ou sociais fora do seu trabalho muito bem, bem, não muito bem ou nada bem?”

É sobretudo nos países europeus fora da UE que se registam os níveis mais difíceis de adequação, com a exceção da Grécia, onde, em 2010, 34,5% da população afirmava não conseguir adequar os tempos de trabalho aos compromissos sociais e familiares (anexo B, quadro 21). Em Portugal este indicador situa-se nos 19,1% no total do país, sendo mais elevado no pessoal dos serviços vendedores e nos quadros superiores. Apesar de as mulheres quadros superiores portuguesas serem das que mais horas trabalham na Europa, são as operárias a sentir mais dificuldades de acordo com dados do EWCS de 2010, logo seguidas das trabalhadoras dos serviços e vendedores e das técnicas e profissionais de nível intermédio. Este é um dado que se pode dever a opções diferenciadas no que diz respeito à vida familiar, nomeadamente de adiamento da maternidade no caso das profissionais mais qualificadas e no recurso mais generalizado a apoios domésticos profissionalizados. Os homens portugueses, à semelhança da generalidade dos europeus, dizem sentir mais dificuldades do que as mulheres, sendo estas especialmente visíveis no grupo dos quadros superiores (anexo B, quadro 21). Ao encontro dos resultados de outras pesquisas (Guerreiro e Carvalho, 2007: 160-161; Guerreiro e Rodrigues, 2009: 96-97; Szucs *et al.*, 2011: 106-107), países com menos horas médias de trabalho semanal, são aqueles onde menos trabalhadores dizem sentir dificuldades na adequação dos tempos nas várias esferas da vida, sendo disso exemplo a Dinamarca, Noruega, Holanda, Suécia ou Finlândia, (anexo B, quadro 21).

Em 2011, dados do EQLS demonstravam também que 49% dos trabalhadores portugueses afirmavam chegar a casa demasiado cansados para realizar tarefas domésticas, 27% consideravam ter dificuldades em responder às responsabilidades familiares devido ao tempo passado no trabalho e 17% declaravam ter dificuldades de concentração no trabalho

devido às responsabilidades familiares, estando este último indicador acima da média europeia (Eurofound, 2012d: 61).

Se, acompanhando a tendência global de diminuição das horas de trabalho, menos trabalhadores europeus reportam uma adequação difícil dos tempos de trabalho, esta tendência é variável entre países. No caso português, por exemplo, entre 2000 e 2010, houve um aumento, ainda que ligeiro, no número de trabalhadores que tem dificuldades em ajustar os tempos nas diferentes esferas, tal como na Hungria, na Alemanha ou em França. Pelo contrário, na maior parte dos restantes países, a tendência foi contrária (figura 5.7.1.4).

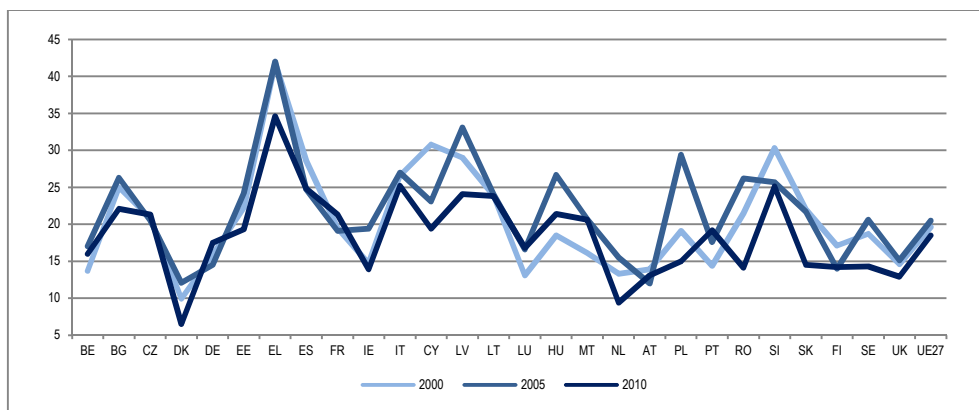


Figura 5.7.1.4 Adequação difícil entre os tempos de trabalho e os compromissos sociais e familiares por país, 2000-2010 (%)

Fonte: EWCS, 2000, 2005, 2010. Respostas “Não muito bem” e “Nada bem” à questão “De um modo geral, o seu horário de trabalho adapta-se aos seus compromissos familiares ou sociais fora do seu trabalho muito bem, bem, não muito bem ou nada bem?”

No total de países europeus em estudo, 65% dos trabalhadores afirma não ser difícil tirar tempo livre do trabalho para resolver uma emergência na vida privada. Estes dados diferem, contudo, com o sector de actividade, sendo mais difícil no sector dos transportes, na saúde e a educação (Eurofound, 2012a: 62). Dos 35% que afirmam ser difícil, são também os operadores de instalações e máquinas que declaram mais dificuldade em tirar tempo do trabalho para responder a uma emergência da vida pessoal, seguindo-se o pessoal dos serviços e vendedores e os especialistas das profissões intelectuais e científicas (figura 5.7.1.5). As mulheres especialistas das profissões intelectuais e científicas apresentam, contudo, valores muito elevados no que diz respeito à dificuldade de tirar tempo livre em caso de emergência. Portanto, se é entre os quadros superiores que a adequação dos tempos de trabalho é mais difícil, estes parecem conseguir mais facilmente responder a emergências familiares, o que se pode dever aos níveis mais elevados de autonomia no trabalho. Confirma-se assim que a autonomia é uma dimensão essencial na estruturação das várias dimensões da vida profissional. Esta é uma tendência muito sentida em Portugal, e menos verificada em países

como a Suécia, onde não só o número de trabalhadores que considera difícil tirar tempo para resolver uma emergência é mais reduzido (15%), como as mulheres com mais dificuldade estão no pessoal dos serviços e vendedores (anexo B, quadro 22).

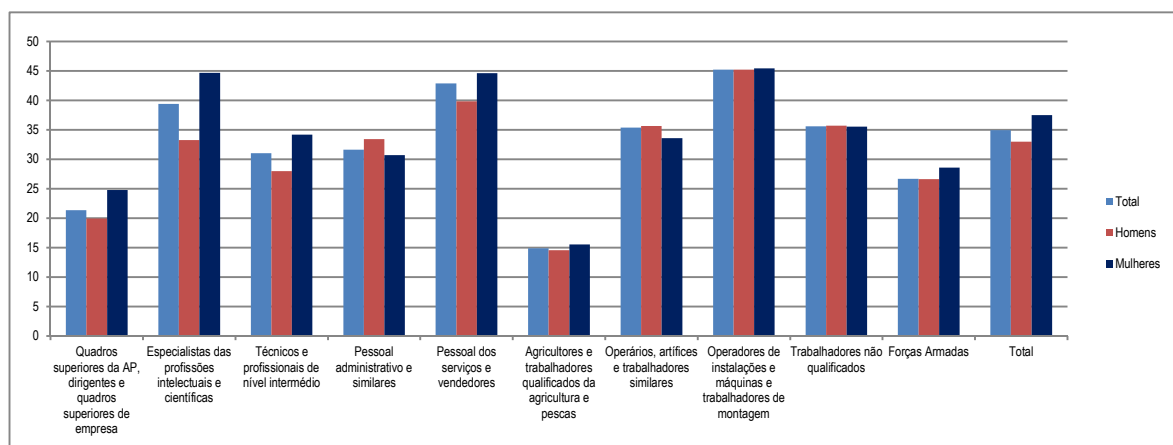


Figura 5.7.1.5 Dificuldade em tirar tempo do trabalho para resolver uma emergência pessoal por sexo e ocupação, Europa, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

Respostas “Algo difícil” e “Muito difícil” à questão “Diria que, para si, conseguir tirar uma ou duas horas durante o seu horário de trabalho para tratar de assuntos pessoais ou familiares é nada difícil, não muito difícil, algo difícil ou muito difícil?”

Um em cada três trabalhadores europeus tem de trabalhar no seu tempo livre, uma ou duas vezes por mês, para cumprir as suas obrigações laborais (Eurofound, 2012a: 93). Perto de 5%, contudo, afirma fazê-lo numa base diária (figura 5.7.1.6). Os agricultores, os especialistas das profissões intelectuais e científicas e os quadros superiores são os grupos ocupacionais onde mais trabalhadores o declaram (figura 5.7.1.6). Portugal aproxima-se da média dos países europeus em análise, registando no entanto valores mais elevados no que diz respeito aos quadros superiores. No contexto português, os quadros superiores, logo seguidos dos especialistas das profissões intelectuais e científicas, reportam ter de trabalhar no tempo livre mais frequentemente do que os outros grupos ocupacionais (anexo B, quadro 23). Nesta profissão, a proporção de mulheres portuguesas que trabalha frequentemente durante o tempo livre é, tal como na Roménia, a mais elevada dos países em análise (anexo B, quadro 23). As mulheres portuguesas dirigentes e que integram os quadros superiores das organizações enfrentam assim um conjunto de exigências acrescidas quando comparadas com as profissionais de outros países.

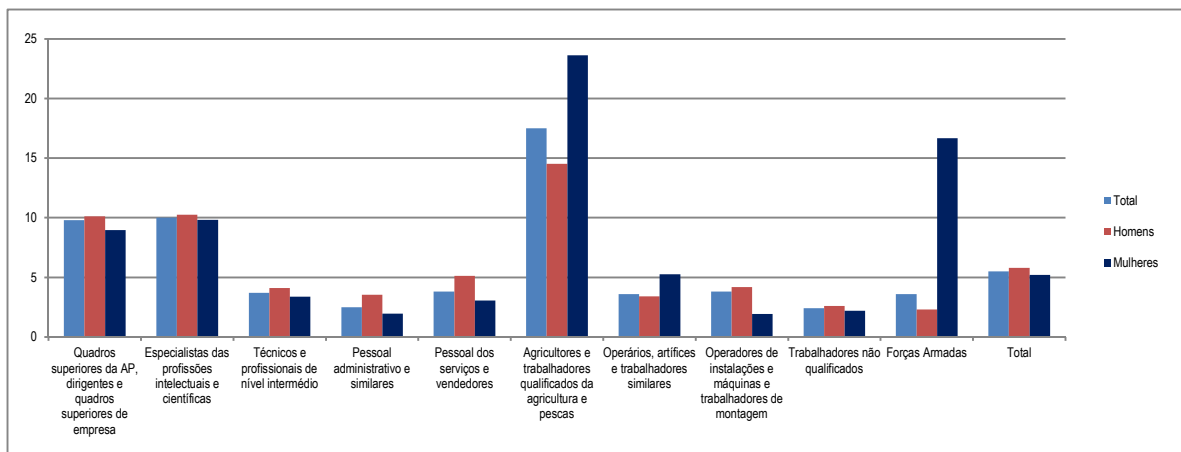


Figura 5.7.1.6 Trabalho frequente durante o tempo livre por sexo e ocupação, Europa, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

Respostas “quase todos os dias” à questão “Nos últimos 12 meses, com que frequência lhe aconteceu trabalhar durante o seu tempo livre para dar resposta a exigências do seu trabalho ?”

O tempo despendido em deslocações de e para o trabalho é também um factor essencial na consideração do bem-estar dos trabalhadores. Esta é uma dimensão que retrata bem a multidimensionalidade do conceito de qualidade de vida, já que, nos efeitos que as distâncias entre casa e trabalho podem implicar, estão incluídas as infraestruturas de apoio locais ou a política territorial de apoio aos trabalhadores, nomeadamente quanto aos transportes. As especificidades de cada contexto de trabalho ajudam assim a explicar melhor este tipo de interferência. Portugal, por exemplo, é um dos países onde a população mais considera que os transportes públicos são de difícil acesso, ao contrário da Suécia onde as avaliações da rede pública de transportes são geralmente positivas (Eurofound, 2012e).

Ainda assim, é possível verificar que na Macedónia, Roménia, Hungria, Irlanda ou Estónia, mas também o Reino Unido, mais de 10% dos trabalhadores demora mais de 1h30 diárias em deslocações (figura 5.7.1.7). Portugal é um dos países onde os trabalhadores menos tempo demoram a deslocar-se para o trabalho, o que, face às avaliações desfavoráveis da rede de transportes públicos, se pode dever a um possível uso mais frequente do transporte individual ou a uma concentração da população e dos empregos nos grandes centros urbanos. Na Suécia, cerca de 10% dos trabalhadores demora mais de 1h30 no percurso para o trabalho (figura 5.7.1.7).

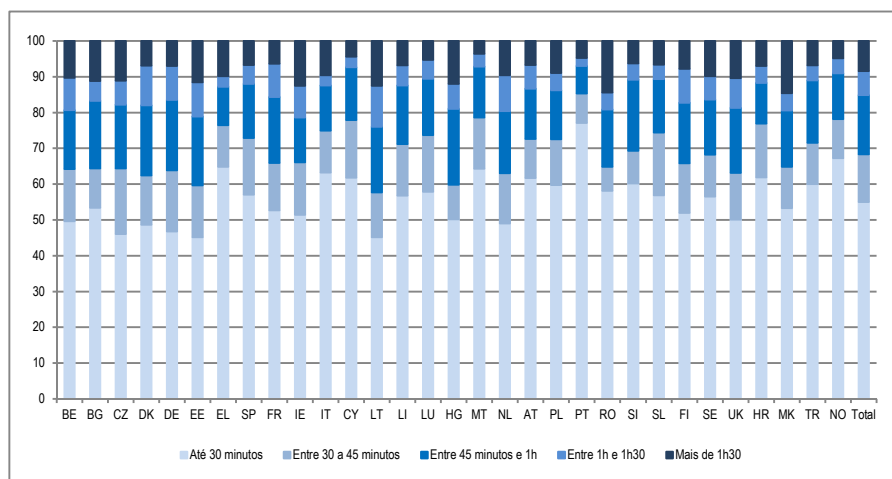


Figura 5.7.1.7 Tempo despendido em deslocamentos entre o local de residência e o local de trabalho por país, 2010
Fonte: EWCS, 2010

5.7.2 Protecção social e integração do trabalho com a vida pessoal

Há uma relação clara entre a satisfação com a conciliação entre o trabalho e a vida familiar e o apoio estatal às famílias e à conciliação entre estas duas esferas do social. Maior apoio à parentalidade, legislação laboral inclusiva para os trabalhadores com responsabilidades familiares, serviços e redes de apoio públicos e de qualidade, nomeadamente escolas e infantários, tendem a propiciar mais harmonia na resposta que os trabalhadores dão às exigências profissionais e pessoais. De facto, quanto mais universalista e generoso for o apoio estatal, concretamente quando à duração e pagamento das licenças parentais e de apoio à família, maior é a satisfação dos trabalhadores com a articulação da vida pessoal com a profissional (Beham, Etherington e Rodrigues, 2011: 130; Kovacheva, Doorne-Huiskes e Antilla, 2011: 44-51). Deste modo, os agrupamentos de países com base nas suas parencças institucionais, nomeadamente a tipologia de modelos de estado-providência de Esping-Andersen (1990), que categorizou os países entre sociais-democratas, liberais ou corporatistas, acrescida do modelo mediterrânico (Ferrera, 1996), não perdem actualidade na explicação da satisfação com esta dimensão da vida profissional. Países como a Suécia ou a Finlândia tendem a apresentar menos tensão na conciliação entre trabalho e vida pessoal, opondo-se a países como Portugal, onde as dificuldades são mais notadas (Beham, Etherington e Rodrigues, 2011: 127-128).

No entanto, alguns estudos revelam também que o tipo de ocupação e as horas de trabalho parecem sobrepor-se aos efeitos de natureza macrossocial na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, ou seja, independentemente dos níveis de apoio estatal, as ocupações menos qualificadas ou que não implicam funções de gestão, e as que se exercem em regime de trabalho a tempo parcial estão associadas a níveis mais elevados de satisfação

com a articulação das diferentes esferas da vida (Beham, Etherington e Rodrigues, 2011: 131). Vários estudos têm evidenciado que é sobre as ocupações profissionais e de gestão que recaem, como se viu no ponto anterior e na dimensão de saúde e segurança, mais exigências no que diz respeito aos tempos de trabalho e à pressão, traduzidas em mais intensidade (McGinnity e Calvert, 2009; Back-Wicklund *et al.*, 2011) e cujos efeitos são especialmente visíveis na esfera da conciliação entre o trabalho e a vida familiar. Portugal é um dos países onde as diferenças entre ocupações mais e menos qualificadas são mais acentuadas no que diz respeito à satisfação com a conciliação das duas esferas (Beham, Etherington e Rodrigues, 2011: 127).

*

É sobretudo para as mulheres e para as gerações mais novas que continua a ser mais difícil integrar o trabalho com a vida pessoal. Este tipo de dificuldade é também mais acentuado nos quadros superiores, especialmente porque é sobre este grupo que recaem maiores exigências ao nível dos tempos de trabalho, cujos efeitos parecem ser independentes das configurações institucionais do país onde decorre o trabalho. Os quadros superiores podem, contudo, beneficiar de graus de autonomia tendencialmente elevados, facilitadores da gestão quotidiana do tempo, tendo também níveis de rendimento mais elevados que podem permitir aceder a recursos de apoio doméstico e familiar pagos. O mesmo não pode ser dito dos operadores de instalações e máquinas e operadores de montagem, com graus declarados de dificuldade na conciliação do trabalho com a vida familiar igualmente elevados, mas com menor autonomia e com rendimentos que nem sempre garantem a externalização de serviços de apoio doméstico ou de cuidado. As ocupações mais qualificadas gozam, assim, de uma condição mais favorável face a este tipo de dificuldades, apesar das grandes exigências a que estão sujeitas.

A integração do trabalho com a vida familiar é também uma preocupação que se tem afirmado no interior das organizações, sendo, a par das políticas nacionais e das especificidades das profissões, determinante para a qualidade de vida no trabalho. Os capítulos seguintes dão um exemplo concreto do papel das políticas organizacionais nesta relação.

5.8 Cooperação interpessoal e redes de apoio sustentadas

Como se viu no primeiro capítulo, vários modelos de operacionalização da qualidade de vida profissional incluem a dimensão relacional do trabalho como um aspecto central para que este possa ter qualidade. As abordagens que, na literatura mais recente, enfatizam o papel do

capital social para o bem-estar (Bartolini, Bilancini e Sarracino, 2009), aplicadas ao mundo do trabalho, têm vindo a contribuir para a afirmação da importância desta componente. No entanto, a relevância do estabelecimento de relações de trabalho estáveis e harmoniosas é um aspecto já comprovado desde os estudos de Mayo (1949, 1972 [1932]) que demonstraram que, uma vez estabelecidas relações de companheirismo dentro das equipas, os níveis de satisfação com o trabalho tendiam a estabilizar-se, independentemente de eventuais alterações nas suas condições mais objectivas. Também Maslow (1954) e McClelland (1961) sublinharam a importância das relações de trabalho como forma de responder a necessidades de pertença social. Os efeitos do exercício de uma actividade profissional, concretamente em contexto organizacional, sobre os comportamentos relacionais foi, ainda, amplamente desenvolvido por Sainsaulieu (1977). O local de trabalho tem vindo, assim, a ser reconhecido como um lugar privilegiado para o desenvolvimento de relações interpessoais de proximidade e de apoio, sendo esta uma dimensão fundamental para que o trabalho possa ter sentido e ser satisfatório (Morin, 2001: 17). As relações que se estabelecem com quem se trabalha podem, ainda, contribuir para a realização pessoal num sentido mais amplo, na medida em que os colegas de trabalho podem frequentemente integrar círculos de relacionamento não circunscritos à esfera laboral.

A crescente incidência de métodos de organização do trabalho que privilegiam o trabalho em equipa tem vindo a evidenciar a dimensão relacional da vida de trabalho. O trabalho em equipa é muitas vezes apresentado como um meio eficaz para obtenção de ganhos em produtividade. Melhor aproveitamento de competências individuais, mais criatividade, maiores níveis de compromisso dos trabalhadores, são alguns exemplos dos resultados que podem ser obtidos (Eurofound, 2012a: 74). Segundo os dados do EWCS de 2010, apenas 32% dos trabalhadores europeus diziam trabalhar numa base individual, sendo Portugal e a Turquia os países onde trabalhar em equipa é menos frequente (Eurofound, 2012a: 74-75). Pelo contrário, na Dinamarca, na Suécia, na Finlândia e na Noruega, não só o trabalho em equipa é mais habitual, como assenta em elevados graus de autonomia das equipas (Eurofound: 2012a: 75).

A importância das relações interpessoais para a qualidade de vida no trabalho ultrapassa, contudo, o domínio das equipas de trabalho. Uma visão ampla das relações com o outro - colegas, chefias, subordinados, fornecedores, clientes, destinatários - tem vindo a ser cada vez mais adoptada pela generalidade das pesquisas. Mesmo nos contextos de trabalho que assentam numa configuração mais individualizada de desenvolvimento de tarefas, a existência de redes de apoio sólidas que possam apoiar o exercício da actividade profissional

são importantes para a experiência de trabalho como um todo. Tem sido demonstrado que ter boas relações com os colegas ou chefias afecta os níveis de satisfação e compromisso, reduzindo as intenções de mudar de emprego ou organização (Lewis *et al.*, 2011: 176-177). Do mesmo modo, alguns aspectos do quotidiano de trabalho, como a partilha de informação ou a própria realização das tarefas podem ser facilitados pela existência de relações de amizade no trabalho (Morisson e Nolan, 2009: 50). Em períodos de maior dificuldade, ter amigos no trabalho ou contar com o apoio dos colegas e chefias pode facilitar o desenvolvimento das actividades quotidianas (Morisson e Nolan, 2009: 50). No entanto, contextos de maior adversidade, designadamente associados à insegurança do emprego, podem também originar comportamentos de maior hostilidade entre colegas (Feather e Rauter, 2004: 89; Probst, 2009: 394).

Os instrumentos de recolha de dados extensivos não permitem ainda uma análise profunda destas dinâmicas, em particular ao longo do tempo, já que alterações significativas neste tipo de indicadores usualmente demoram a ser sentidas. É, no entanto, possível traçar um retrato com base num conjunto de indicadores seleccionados sobre a dimensão relacional do trabalho.

5.8.1 Amigos, colegas e chefias

As redes de apoio no trabalho podem estar mais ou menos institucionalizadas. A amizade no trabalho, por exemplo, tem sido menos explorada na literatura do que a noção de suporte social, também associada à ideia de que ter amigos no trabalho nem sempre significa trabalhar num contexto amigável, podendo este último atributo ser inclusivamente mais importante para trabalhadores e empresas (Morisson e Nolan, 2009: 51). Há, contudo, uma relação muito clara entre as noções de amizade e de apoio no trabalho.

Não obstante as variações entre países, mais de 50% dos trabalhadores europeus afirmaram ter muito bons amigos no trabalho. Como ilustrado pela figura 5.8.1.1, estas relações de proximidade entre colegas estão positivamente associadas ao desenvolvimento de uma rede de ajuda sólida, na medida em que quanto maior é a proporção de trabalhadores que afirma ter bons amigos no trabalho, maior é também a proporção dos que dizem contar com o apoio efectivo dos colegas quando necessitam.

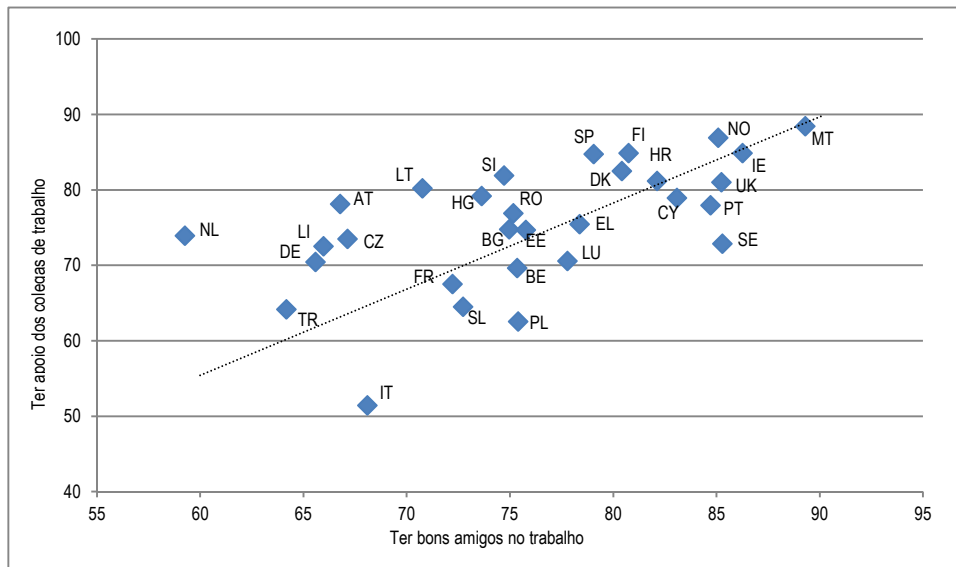


Figura 5.8.1.1 Dispersão de países entre ter bons amigos no trabalho e ter apoio dos colegas no trabalho (%)
 Fonte: EWCS, 2010. Ter bons amigos no trabalho: respostas “concordo” e “concordo totalmente” à afirmação “Tenho muito bons/boas amigos/as no trabalho”. Ter apoio dos colegas: respostas “sempre” e “na maior parte das vezes” à afirmação “Os/as seus/suas colegas ajudam-no/a e apoiam-no/a”.

O número de trabalhadores que reporta poder contar com o apoio dos colegas em caso de necessidade é geralmente elevado. No entanto, apesar de serem poucas as variações entre segmentos populacionais, é possível verificar que as dinâmicas de apoio entre colegas tendem a atenuar-se com a idade, sendo mais fortes nas gerações mais novas, em início de carreira (figura 5.8.1.2). A distribuição tende também a assemelhar-se no que diz respeito aos grupos profissionais, mas também aqui podem ser encontradas diferenças. O usufruto de condições de trabalho mais favoráveis que, como se viu até aqui, predomina nas ocupações de topo da hierarquia, estende-se também ao domínio das relações interpessoais no trabalho. Os profissionais das forças armadas, os quadros superiores e os especialistas das profissões intelectuais e científicas são aqueles que mais declaram contar com o apoio dos colegas, sendo os trabalhadores não qualificados e os operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem os que dizem receber menos apoio dos pares (figura 5.8.1.2).

No mesmo sentido, os que dizem contar com o apoio das chefias são também em número elevado no total de países, e tal como se verifica quanto ao apoio prestado pelos colegas, são também os trabalhadores não qualificados e os operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem que reportam estar menos suportados pelas chefias, quando as ocupações no topo da classificação, assim como as das forças armadas, são as que mais contam com apoio a este nível (figura 5.8.1.2). Já no que diz respeito à idade, o suporte prestado pelas chefias tende a ser mais notório no início e no fim da vida profissional, nos trabalhadores com menos de 24 anos e nos que têm mais de 65 (figura 5.8.1.2).

seus superiores capazes de resolver conflitos e bons na organização e no planeamento do trabalho. As avaliações quanto à devolução de resultados e avaliação de desempenho (“dar feedback”) e no que respeita o encorajamento à participação dos trabalhadores em decisões importantes, embora favoráveis, são geralmente mais modestas (figura 5.8.1.4). Os quadros superiores, os especialistas das profissões intelectuais e científicas, as ocupações das forças armadas e os técnicos e profissionais de nível intermédio são os que melhor apreciam os seus superiores quanto a estas duas dimensões. Os trabalhadores não qualificados e os operadores de instalações e máquinas são, por outro lado, aqueles que pior avaliam as chefias nestas matérias (figuras 5.8.1.3). Note-se que a avaliação dos trabalhadores mais novos, com menos de 24 anos, sugere situações laborais onde há menos *feedback* por parte dos superiores e menor envolvimento e participação (anexo B, figura 7). Há, neste indicador, pouca variação por país, no entanto, quando se analisam casos específicos verificam-se ordens diferenciadas nos elementos melhor avaliados. Em todos os países, “respeitar como pessoa” surge em primeiro lugar como o aspecto onde as chefias têm melhor apreciação. Na maior parte dos casos, onde se inclui Portugal, seguem-se as competências de planeamento, de resolução de conflitos e a devolução de resultados, estando o incentivo à participação dos trabalhadores em último lugar. Já na Suécia, Finlândia, Noruega e Dinamarca, a devolução de resultados surge imediatamente a seguir ao respeito pelos trabalhadores como elemento no qual as chefias têm melhores avaliações, seguindo-se o planeamento do trabalho e o incentivo à participação (figura 5.8.1.4). É assim possível notar uma ligeira variação no perfil das chefias deste grupo de países em relação a todos os outros.

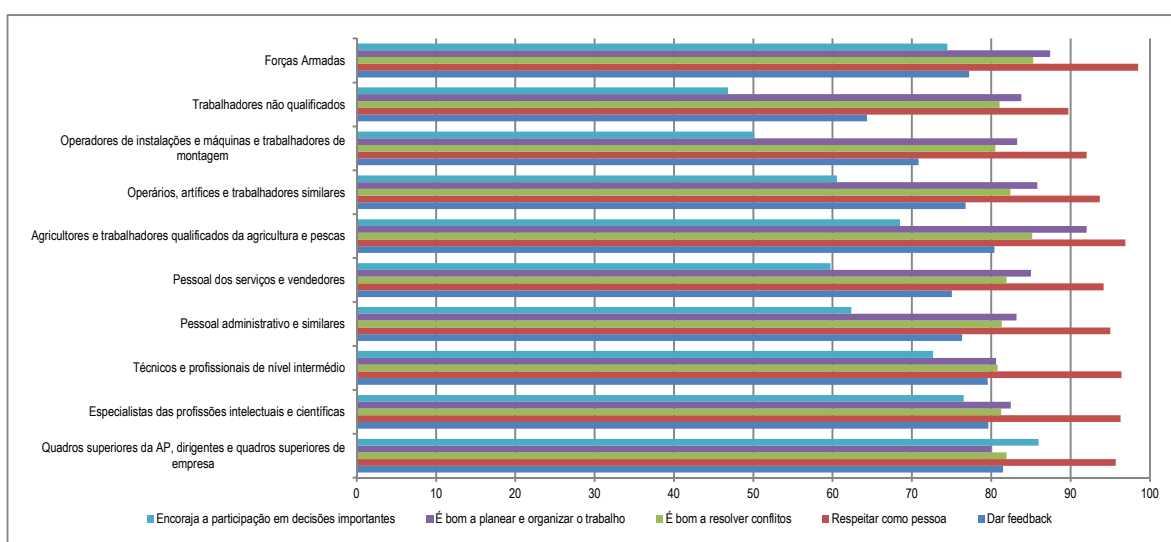


Figura 5.8.1.3 Apreciação das chefias por ocupação, Europa, 2010 (%)
 Fonte: EWCS, 2010

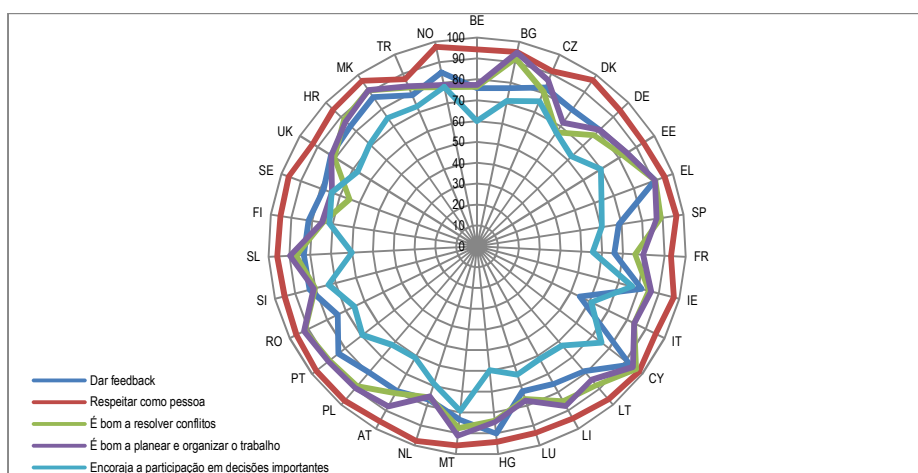


Figura 5.8.1.4 Apreciação das chefias por país, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

5.8.2 Discriminação e tratamento diferenciado

Se as relações interpessoais podem ser traduzidas em resultados positivos para a produtividade e para a vida profissional, elas podem acarretar, por outro lado, diferentes tipos de tensões, gerando efeitos contraproducentes para o trabalho e vida profissional. É no plano das relações com os colegas e com as chefias que por vezes se desenvolvem sentimentos de injustiça ou ocorrem violações de direitos fundamentais.

Os trabalhadores que declaram injustiça de tratamento e discriminação constituem uma proporção reduzida no total de trabalhadores, com valores geralmente inferiores a 14% na Europa. Ainda assim, sentimentos de tratamento diferenciado com base no sexo, na idade, na etnia, na nacionalidade, na religião, na orientação sexual e na deficiência não deixam de ser relevantes no quadro de uma análise da dimensão relacional do trabalho. Os dados dos grandes questionários internacionais restringem, em larga medida, o estudo aprofundado da discriminação no mercado de trabalho, uma vez que a indicação de experiências passadas ou presentes de discriminação está associada a características individuais nem sempre sujeitas a inquirição, como é o caso da orientação sexual, do porte de deficiência ou mesmo da etnia. De qualquer modo, há dois tipos de discriminação relativamente predominantes: a que é feita com base na idade e a que resulta do sexo ou de atribuições de género (anexo B, quadro 24). O mesmo tipo de enviesamento encontrado quanto aos trabalhadores saudáveis - segundo o qual o mercado de trabalho exclui os trabalhadores menos saudáveis, justificando que a maior parte dos trabalhadores seja e se sinta saudável - pode, assim, ser também encontrado quanto aos que se sentem discriminados no mercado de trabalho, já que este processo discriminatório se verifica muitas vezes no acesso ao emprego, ou seja, dentro da população empregada predominam os grupos populacionais não sujeitos a discriminação.

No que diz respeito à discriminação etária, as mulheres apresentam valores ligeiramente mais elevados do que os homens (3,6% e 3% respectivamente), mas as maiores variações fazem-se sentir entre grupos etários (anexo B, quadro 24). Os trabalhadores mais novos, com menos de 24 anos são os que se sentem mais discriminados (7,5%) com base na idade, seguindo-se os mais velhos, com idades entre os 55 e os 64 anos (5%), e depois os que têm mais de 65 (4%). Os profissionais das forças armadas destacam-se também com níveis mais elevados de discriminação etária, mantendo-se os valores relativamente estáveis nos outros grupos etários (anexo B, quadro 24).

A discriminação com base no sexo afecta sobretudo as mulheres (2,8% face a 0,8% nos homens) e é mais visível nas faixas etárias mais jovens, com menos de 24 anos (2,4%) e entre os 25 e os 34 anos de idade (2,2%). As ocupações administrativas e dos serviços, com forte presença de mulheres, destacam-se também como sendo aquelas onde há mais discriminação de género (anexo B, quadro 24).

A análise por categorias ocupacionais permite verificar que o tratamento diferenciado é mais sentido pelo pessoal dos serviços e vendedores, sobretudo quanto ao sexo e à idade, e na categoria dos trabalhadores não qualificados, com destaque também para a discriminação com base na nacionalidade e na etnia. De notar ainda que a discriminação assente na orientação sexual, com níveis declarados relativamente baixos, tende a evidenciar-se nos trabalhadores das forças armadas (anexo B, quadro 24).

Também no que diz respeito aos sectores de actividade, há dados que se destacam na análise dos factores discriminatórios. A discriminação com base na idade é mais evidente nas actividades imobiliárias e nas actividades artísticas, desportivas e recreativas; é nas indústrias extractivas que se verificam mais casos declarados de discriminação com base na etnia e na nacionalidade; e a discriminação de género, em desfavor das mulheres, faz-se sentir mais no sector do alojamento e restauração, bem como nas actividades financeiras e de consultoria (anexo B, quadro 25).

Num outro plano do tratamento diferenciado, e considerando também dimensões que não se restringem ao relacionamento com colegas de trabalho (podendo incluir clientes ou destinatários), em 2010, 10,1% dos europeus tinha vivido uma situação de abuso verbal no trabalho no último ano, 4,8% tinham sofrido ameaças ou humilhações e 3,8% tinham sido objecto de bullying ou assédio no local de trabalho (anexo B, quadro 24). Alguns sectores de actividade aparentam, contudo, ser mais propensos a este tipo de ocorrências. No sector dos transportes e armazenagem, das actividades de saúde humana e apoio social e a administração pública, defesa e segurança social, há mais trabalhadores que dizem ter sido vítimas recentes

de abusos verbais, ameaças ou humilhações, bullying e assédio, e violência física (anexo B, quadro 25). Note-se que o facto de o trabalho nestes sectores estar muitas vezes associado ao contacto constante com o público, num sentido abrangente, pode influir na incidência deste tipo de violência. Nas actividades de saúde humana e apoio social, assim como no sector do alojamento, restauração e similares, e actividades imobiliárias, os trabalhadores que afirmaram ter sido vítimas de atenção sexual não desejada são também relativamente superiores (anexo B, quadro 25). As mulheres estão mais sujeitas a actos desta natureza do que os homens, com a excepção da violência física, onde o número de casos reportados por homens é ligeiramente superior (anexo B, quadro 24). As gerações mais novas estão mais expostas a casos de atenção sexual não desejada e a ameaças e humilhações. O grupo etário entre os 45 e os 54 anos regista, por outro lado, mais casos de bullying e assédio (anexo B, quadro 24).

A distribuição por ocupação varia segundo o tipo de violência em causa. Atenção sexual não desejada e abusos verbais são actos mais indicados pelo pessoal dos serviços e vendedores. O pessoal administrativo e similares está, por sua vez, mais representado nas ocorrências de bullying e assédio. A violência física predomina nas forças armadas, e as ameaças e humilhações são mais notórias entre os especialistas das profissões intelectuais e científicas (anexo B, quadro 24).

França, Finlândia, Áustria e Reino Unido são os países com mais trabalhadores a reportarem um destes tipos de episódios, por oposição à Turquia, a Itália ou a Portugal. Estes dados podem resultar de um maior número de actos violentos, de facto, mas podem também ser expressão, por outro lado, de práticas mais recorrentes de declaração deste tipo de ocorrências (anexo B, quadro 26). A sua interpretação deverá ser, assim, ponderada tendo em conta informação mais detalhada sobre as realidades nacionais. O mesmo se pode dizer quanto às declarações de discriminação que, por exemplo no que diz respeito à idade, são mais expressivas no Luxemburgo, na Finlândia, França, República Checa e Alemanha, e quanto ao género sobressaem em França e na Finlândia (anexo B, quadro 26).

*

Na análise destes indicadores observa-se que se mantêm diferenças entre categorias profissionais quanto aos níveis de suporte no quotidiano de trabalho, com as ocupações mais qualificadas a beneficiarem de maior apoio de colegas e chefias. Mas também se evidenciam especificidades ocupacionais quanto ao tratamento discriminatório e diferenciado, por exemplo nas forças armadas, que estão geralmente expostas a maior discriminação etária e a

actos de violência física e abusos verbais. Sobressai o peso que os abusos verbais, as ameaças ou humilhações e o bullying ou assédio continua a ocupar na dimensão relacional do trabalho. Estas são também dimensões onde as características individuais, como o sexo ou a idade, se afirmam como determinantes. Os capítulos 6 e 7, centrados na análise de contextos organizacionais concretos, em articulação com estas características individuais, permitirão analisar com mais pormenor a influência que estes factores podem exercer na qualidade de vida profissional.

5.9 Bem-estar

As recompensas que o trabalho traz em termos de realização pessoal e bem-estar constituem uma última componente do trabalho que será aqui analisada. As abordagens do bem-estar subjectivo têm vindo, naturalmente, a explorar os aspectos que concorrem para a satisfação, conforto, motivação, ou realização dos trabalhadores. Estes elementos da vida profissional dominaram as teorias comportamentais das décadas de 1940 e 1950, e têm vindo a afirmar a sua presença em muitos dos quadros de operacionalização da qualidade de vida. É, de resto, cada vez mais consensual que a análise de indicadores considerados objectivos deve ser complementada com a das apreciações individuais sobre o trabalho, ou sobre o bem-estar subjectivo (Diener e Suh, 1997; Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2009; Veenhoven, 2002). Os indicadores de bem-estar habitualmente utilizados, que constituem aquilo que é frequentemente tratado como sendo a “natureza intrínseca do trabalho”, remetem para um conjunto de apreciações globais sobre a vida profissional e para os aspectos do trabalho que são inerentemente satisfatórios para os trabalhadores (UNECE, 2009). Como se disse no capítulo 4, por se tratarem de avaliações que não assentam em critérios objectivamente identificáveis, a pertinência do uso destas variáveis no quadro de análise da qualidade do trabalho tem sido frequentemente posta em causa. De facto, esta dimensão é provavelmente aquela que, nos diferentes modelos de operacionalização da qualidade de vida no trabalho, está mais sujeita a discussões teórico-metodológicas. Indefinições conceptuais, por exemplo nas noções de felicidade ou satisfação, ajudam a perceber parte das dificuldades de medição da dimensão de bem-estar na qualidade de vida no trabalho. O facto de este tipo de indicadores ser tendencialmente estável ao longo do tempo e variar apenas a curto prazo face a transformações concretas nas condições de vida (p.e. Bowling *et al.*, 2005: 1044) dificulta também a sua interpretação e, nesse sentido, alimenta a discussão sobre a sua pertinência no quadro de análise da qualidade do trabalho.

De qualquer modo, é hoje possível analisar o bem-estar de uma forma extensiva e ao longo do tempo, nomeadamente no que diz respeito à satisfação com o trabalho, através de grandes inquéritos como o EWCS. Se inicialmente estas análises estavam muito dependentes das avaliações da satisfação e motivação com o trabalho, mais recentemente têm vindo a ser desenvolvidas perspectivas mais abrangentes e recolhidos outros dados de extrema importância para o bem-estar no trabalho, como o sentimento de utilidade ou de se desempenhar bem a actividade profissional.

5.9.1 Satisfação com o trabalho

Como referido no primeiro capítulo, os níveis de satisfação são muitas vezes utilizados, do ponto de vista operativo, como equivalentes da qualidade de vida no trabalho, o que se deve, em grande medida, à inexistência de melhor indicador para captar os efeitos das condições de trabalho no bem-estar. A inadequabilidade desta equivalência reside no facto de, por processos de adaptação que originam níveis de satisfação geralmente estáveis e elevados, nem sempre existir uma relação directa entre as condições objectivas de trabalho e os indicadores de satisfação. Ou seja, várias pesquisas têm demonstrado que a insatisfação com o trabalho não é sustentável a longo prazo, resultando em dois processos distintos: os trabalhadores procuram condições que os satisfaçam, por exemplo, mudando de emprego, ou, por outro lado, desenvolvem mecanismos de adaptação, tendendo a valorizar as condições de que dispõem e passando, por isso, a estar menos insatisfeitos (Hanglberger, 2011; Judge e Hulin, 2001). As aspirações tendem, assim, a ajustar-se aos contextos (Inglehart, 1990: 213). Elevada satisfação pode, então, estar associada a condições de trabalho tidas como desfavoráveis.

A pouca variabilidade nos níveis globais de satisfação, isto é, o facto de a maior parte dos trabalhadores estar satisfeita, desvaloriza a relevância deste indicador como equivalente da qualidade do trabalho. Do mesmo modo, análises da evolução da satisfação ao longo do tempo, como a que se verá a seguir, demonstram a pouca sensibilidade deste indicador às transformações do mercado de trabalho, às dinâmicas de emprego e desemprego e às conjunturas económicas, o que não corresponde aos efeitos que se fazem sentir sobre a qualidade da vida profissional. O estudo de Llorente e Macías (2005), que procurou estabelecer uma relação entre a satisfação e as condições objectivas do trabalho, oferece uma base empírica para a conclusão de que a satisfação não é um bom indicador de qualidade do trabalho por não se ter encontrado relação com outras variáveis indicativas de boas condições laborais. No entanto, se a satisfação não reflecte necessariamente um bom trabalho, o mesmo

não pode ser dito dos efeitos de condições favoráveis de trabalho na satisfação. Tal como demonstraram Clark (1998) ou Pichler e Wallace (2009), boas condições de trabalho, nomeadamente no que diz respeito ao salário, às horas de trabalho, ou à possibilidade de aprendizagem e progressão na carreira, têm efeitos positivos na satisfação. Do mesmo modo, há também evidências de que a insegurança do emprego esteja negativamente relacionada com a satisfação do trabalho (Handelberger, 2011: 13).

Pese embora a pouca variação deste indicador, as diferenças que se encontram com base nos grupos ocupacionais e nos sectores de actividade, que serão de seguida apresentadas, espelham, em si mesmo, esta relação. Os grupos ocupacionais e os sectores que gozam de melhores condições na maior parte dos indicadores analisados até agora, são também aqueles que apresentam mais satisfação. Sem prejuízo da consideração das fragilidades do uso da satisfação como equivalente da qualidade do trabalho, uma vez que fornece informação sobre a forma como as pessoas se sentem face ao trabalho, a sua inclusão como indicador claro para analisar os aspectos que intrinsecamente satisfazem os trabalhadores não deixa de ser essencial (Brown, Charlwood e Spencer, 2012; Vermeylen, Lyly-Yrjanainen e Barroso, 2009), sendo este um bom indicador de outros aspectos do mercado de trabalho, como as taxas de *turnover*, ou a participação dos trabalhadores (Clark, 1996: 189). No mesmo sentido, estar satisfeito com o trabalho é uma componente que concorre para o bem-estar, independentemente das condições objectivas que lhe estão subjacentes. Daí a sua relevância na análise desta dimensão. Esta inclusão não deve, contudo, ser confundida com o uso da satisfação como *proxy* para a qualidade do trabalho.

Os níveis de satisfação com o trabalho têm permanecido estáveis ao longo do tempo, não se verificando no EWCS de 2010 efeitos significativos da crise financeira e económica que eclodiu em 2007 (figura 5.9.1.1). O EQLS de 2011, no entanto, demonstra um aumento nos níveis gerais de satisfação face aos valores de 2007, no total de países e em todos os grupos populacionais, o que pode ser revelador da valorização do emprego e da redução das expectativas que normalmente surgem em contextos de grande desemprego (Eurofound, 2012d: 33).

As diferenças nos níveis de satisfação por grupo ocupacional e sector de actividade têm vindo, igualmente, a permanecer estáveis. Apesar de a satisfação ser tendencialmente elevada em todas as ocupações, os quadros superiores, os especialistas das profissões intelectuais e científicas e os técnicos e profissionais de nível intermédio apresentam valores perto dos 90% de satisfação, contrariando o que acontece com os trabalhadores não qualificados, os operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem e os

agricultores e trabalhadores similares, cujos valores de satisfação declarados entre 2000 e 2010 se situam entre os 60% e os 80% (Eurofound, 2012a: 85). O sector da agricultura e dos transportes são aqueles onde os níveis de satisfação são mais reduzidos, abaixo dos 80%, por oposição aos serviços financeiros, ao sector da educação, da administração pública e da saúde e actividades de apoio social e humano, onde apenas um quinto dos trabalhadores declara não estar satisfeito (Eurofound, 2012a: 86).

No que diz respeito à diferenciação entre países, Dinamarca, Reino Unido, Holanda, Áustria, Irlanda e Bélgica, são casos onde os níveis de satisfação com o trabalho no total da população estão acima dos 90% (figura 5.9.1.1). Já na Turquia, Macedónia e Grécia os valores estão abaixo dos 70%. Portugal apresenta valores um pouco acima da média dos países europeus inquiridos (82,1), com 84,8% de trabalhadores satisfeitos e relativamente próximos da Suécia, onde este valor é de 87% (figura 5.9.1.1). Estes valores podem, contudo, derivar de diferenças subjectivas na forma como os trabalhadores de cada país avaliam as suas condições de trabalho, sendo mais relevante olhar para a forma como os diferentes grupos num país se posicionam em relação à média nacional.⁵³ Neste sentido, apesar dos níveis tendencialmente elevados, as três profissões na base da classificação de ocupações em Portugal apresentam valores abaixo da média do país (anexo B, quadro 27). Já na Suécia, são cinco os grupos ocupacionais com valores de satisfação abaixo da média do país (os três menos qualificados, o pessoal dos serviços e o pessoal administrativo) (anexo B, quadro 27). Apesar de, como se observou até aqui nalguns indicadores, os trabalhadores suecos gozarem globalmente de condições de trabalho mais aproximadas entre si, as diferenças quanto à satisfação são, ainda que ligeiras, internamente mais diferenciadas do que em Portugal. Este dado reflecte, assim, a tendência para que as diferenças nos níveis de satisfação não acompanhem proporcionalmente as desigualdades noutros indicadores, já encontrada noutros estudos (Rose, 2003: 536).

Ao contrário de alguns estudos que indicam níveis de satisfação com o trabalho tendencialmente superiores nas mulheres do que nos homens (por exemplo, Clark, 1996), os dados do EWCS indicam maior probabilidade de satisfação no grupo dos homens (Eurofound, 2012a: 88). Uma vez que as condições de trabalho das mulheres são geralmente mais desfavoráveis do ponto de vista salarial ou da relação de emprego, os níveis mais elevados de satisfação dos homens podem ser um reflexo dessas desigualdades. Há, no entanto, um

⁵³ Considerar as diferenças face à média do país, independentemente dos valores declarados, é uma forma possível de anular eventuais efeitos culturais ou de desejabilidade social que podem ser mais evidentes neste tipo de questões.

conjunto significativo de países onde as mulheres declaram estar mais satisfeitas do que os homens (figura 5.9.1.2), o que tem sido justificado como consequência de um ajuste de expectativas face às condições de trabalho esperadas e não como indicador de menor desigualdade (Clark, 1996). Tendências dissonantes evidenciam a complexidade e as limitações interpretativas do indicador de satisfação.

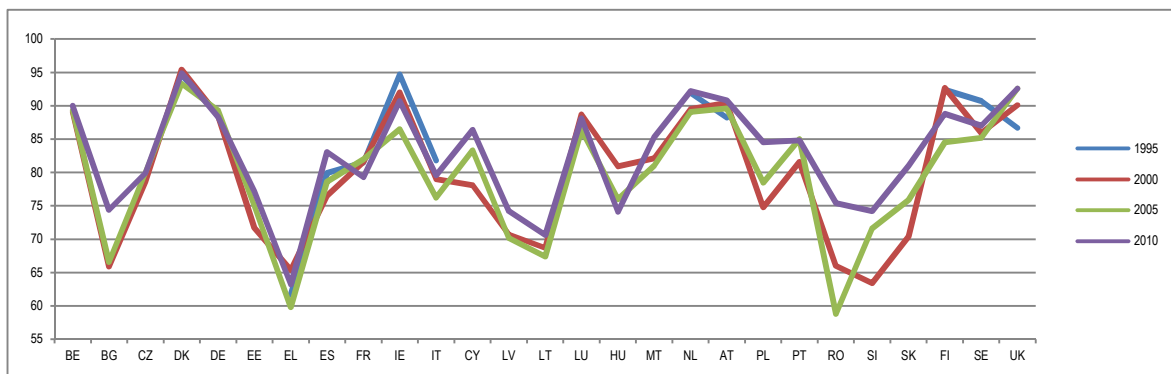


Figura 5.9.1.1 Satisfação com as condições de trabalho por país, 1995-2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

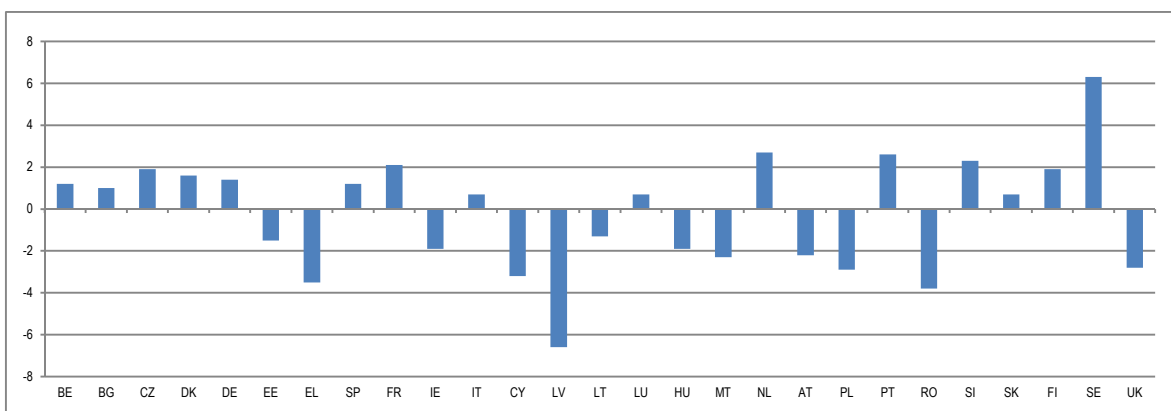


Figura 5.9.1.2 Diferença entre homens e mulheres nos níveis de satisfação com o trabalho, por país, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010

Valores acima de 0 indicam níveis de satisfação com o trabalho superiores nos homens. Valores negativos indicam maior satisfação com o trabalho por parte das mulheres.

5.9.2 Utilidade do trabalho e brio profissional

Para além da satisfação com o trabalho, a percepção de que o trabalho desempenhado é útil e bem-feito são também indicadores passíveis de ser associados à dimensão de bem-estar. Também a utilidade do trabalho está longe de gerar consensos enquanto elemento válido para a análise da qualidade de vida. A proposta de Hackman e Oldman (1980) que defende que o trabalho tem sentido quando é percebido pelos trabalhadores como importante e útil, ou a de (Emery, 1977) que apresenta a contribuição social do trabalho para a sociedade como um atributo para estimular o compromisso dos trabalhadores, têm servido de base a outros estudos que sublinham que um trabalho ganha sentido para o indivíduo através da sua

contribuição para a melhoria da qualidade de vida na sociedade e do serviço aos outros (Morin, 2001: 15).

Ao contrário do que acontece com a satisfação, para estes indicadores não é ainda possível fazer uma análise ao longo do tempo, já que só mais recentemente começaram a ser monitorizados.⁵⁴ De qualquer modo, a análise dos dados de 2010 permite verificar padrões de distribuição muito próximos dos que se observam para a satisfação.

O sentido do trabalho, medido pela percepção da sua utilidade, assim como a sensação de se fazer bem o trabalho, são elementos mais frequentemente percebidos pelos quadros superiores e pelos especialistas das profissões intelectuais e científicas, e nos sectores da saúde, da educação e na agricultura (Eurofound, 2012a: 83-84). Com excepção do que se verifica no grupo dos agricultores e no sector da agricultura, há uma associação, ainda que ligeira, entre o sentido atribuído ao trabalho, a sensação de o fazer bem, e a satisfação no geral, ou, de outro modo, as recompensas intrínsecas do trabalho, como a utilidade ou a qualidade do produto final, estão relacionadas com a satisfação perante as condições de trabalho no global (Eurofound, 2012a: 86).

Em Malta, na Dinamarca e na Noruega, há mais trabalhadores que dizem sentir frequentemente que o seu trabalho é útil, estando este valor em qualquer um dos casos acima dos 90% (figura 5.9.2.1). Na Lituânia, República Checa, Reino Unido e Eslovénia a percentagem de trabalhadores que sentem que o seu trabalho é útil sempre ou na maior parte das vezes, ainda que acima dos 70%, é mais reduzida do que na generalidade dos países (76,5%, 76,6%, 76,4%, 79,5% respectivamente). Apesar de a maior parte dos trabalhadores tender a avaliar positivamente a utilidade do seu trabalho, em parte como efeito de desejabilidade social frequentemente encontrado neste tipo de questões, é de notar que na Turquia cerca de 18% dos trabalhadores raramente ou nunca entende o seu trabalho como útil. Este valor é igualmente elevado na Lituânia (9,5%), no Reino Unido (7,3%), na República Checa (6,9%), em Itália (6,3%) ou ainda em França (6,2%). Os trabalhadores portugueses tendem a avaliar positivamente a utilidade do seu trabalho, sendo inclusivamente Portugal um dos países onde mais inquiridos responderam sentir “sempre” que o seu trabalho é útil (69,7%). Face ao valor médio de utilidade percebida no país (87%), cinco ocupações apresentam valores inferiores: o pessoal administrativo (76,6%), os operários, artífices e trabalhadores similares (83,5%), o pessoal dos serviços e vendedores (85%), os operadores de

⁵⁴ Estas questões foram incluídas no EWCS em 2005. Por não se terem verificado, em 2010, variações muito significativas face a 2005 e por este ser, ainda, um intervalo de tempo curto, optou-se por excluir a análise da variação ao longo do tempo.

instalações e máquinas (85,3%) e os trabalhadores não qualificados (85,4%) (anexo B, quadro 28). Relembre-se que os operários e o pessoal dos serviços são os dois grupos ocupacionais mais representados na estrutura de trabalho portuguesa. A Suécia apresenta um padrão idêntico, com os mesmos grupos a apresentarem valores abaixo da média do país, com a excepção dos operários, onde a percepção de utilidade está ligeiramente acima da média nacional. Esta é a tendência predominante no total de países europeus (anexo B, quadro 28).

Quanto à sensação de trabalho bem-feito, as maiores percentagens encontram-se novamente em Malta (97,1%), na Dinamarca (91,3%), mas também na Áustria (91,9%) e na Holanda (90,0%) (figura 5.9.2.2). Este indicador apresenta valores desproporcionalmente baixos na Turquia (59,0%), e também na Lituânia (66,6%). Em Portugal cerca de 88% dos trabalhadores considera sentir frequentemente que fez bem o seu trabalho, embora também neste indicador se denotem diferenças entre ocupações. Operários, operadores e pessoal dos serviços, mas também os especialistas das profissões intelectuais e científicas apresentam valores abaixo da média do país (anexo B, quadro 29). Na Suécia, as ocupações com valores abaixo da média do país são novamente os trabalhadores não qualificados e os trabalhadores dos serviços, e tal como em Portugal, os especialistas das profissões intelectuais e científicas (anexo B, quadro 29). Este indicador apresenta, deste modo, uma particularidade em relação à satisfação e à utilidade, que é o facto de os especialistas das profissões intelectuais e científicas se situarem, no que diz respeito à sensação de trabalho bem-feito, a par das ocupações que consideram o seu trabalho menos útil e satisfatório.

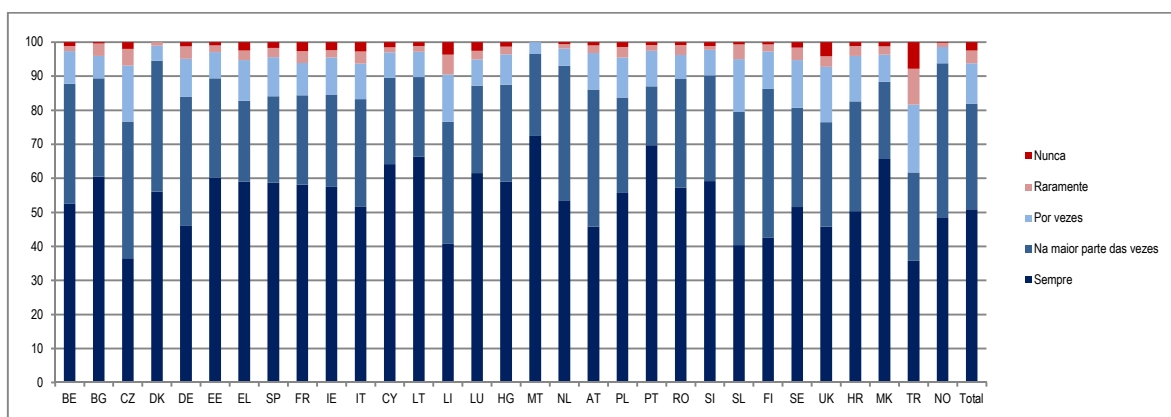


Figura 5.9.2.1 Percepção de trabalho útil por país, 2010 (%)
 Fonte: EWCS, 2010

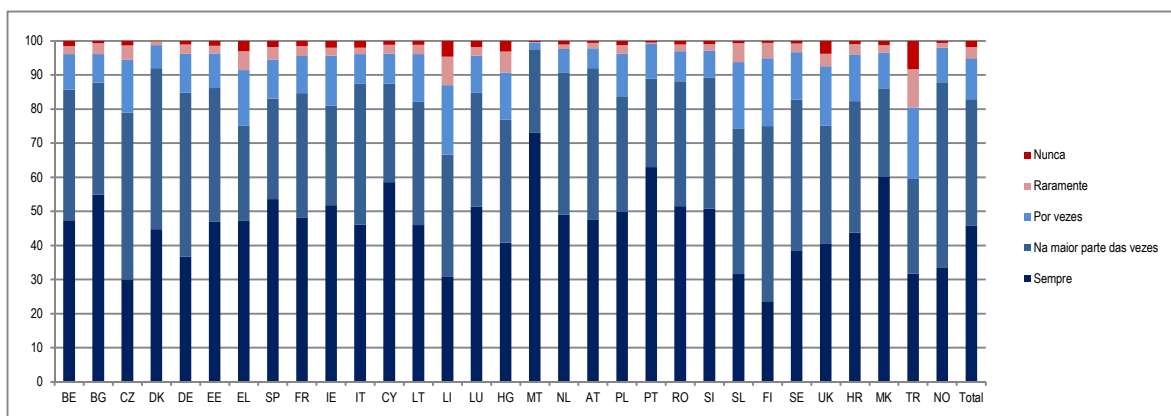


Figura 5.9.2.2 Percepção de trabalho bem feito por país, 2010 (%)
 Fonte: EWCS, 2010

A dimensão do bem-estar pode ainda ser examinada à luz de outro tipo de apreciações, mais orientadas para a experiência quotidiana. Uma das questões incluídas no índice de saúde mental referido no ponto 5.1 considera o interesse que o trabalho tem para a vida dos trabalhadores. Entre 50% a 60% dos inquiridos no EWCS em 2010 consideraram que o seu dia-a-dia tinha sido preenchido com coisas do seu interesse. Novamente, estes valores diferem entre grupos ocupacionais, com os que se situam no topo da classificação a evidenciarem ter mais actividades do seu interesse ao longo do dia. Os agricultores e os operadores de instalações e máquinas apresentam, por outro lado, valores mais reduzidos (figura 5.9.2.3). Na Dinamarca, na Holanda, na Irlanda e na Noruega, os trabalhadores que dizem ter os dias preenchidos com coisas do seu interesse ultrapassam os 70%. Na Hungria, na Lituânia, na República Checa, Bulgária e Roménia o mesmo indicador está abaixo dos 40%. Portugal tem valores abaixo da média de países em análise, perto dos 52%, distanciando-se da Suécia, país com uma das percentagens mais elevadas de trabalhadores que indicam ocupar o dia com coisas que lhe interessam (67,6%) (figura 5.9.2.4).

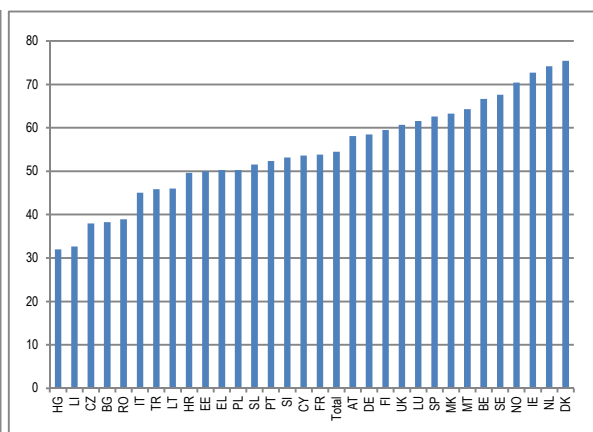
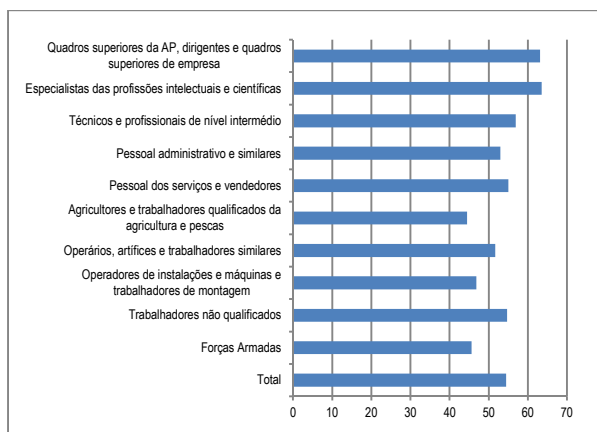


Figura 5.9.2.3 Interesse do trabalho por ocupação, Europa, 2010 (%)

Figura 5.9.2.4 Interesse do trabalho por país, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010. Respostas “Todo o tempo” e “A maior parte do tempo” à questão “Durante as duas últimas semanas... O meu dia-a-dia tem sido preenchido com coisas que me interessam”.

*

Apesar de a maior parte dos trabalhadores considerar o seu trabalho satisfatório, útil, bem-feito e interessante, as variações encontradas entre ocupações continuam a espelhar diferenças concretas na avaliação das condições de trabalho. Como se ilustrará nos capítulos seguintes, a análise qualitativa é uma forma possível de ultrapassar as limitações que o estudo do bem-estar através de questionários extensivos comporta, com vista a um melhor entendimento dos aspectos intrínsecos do trabalho e do seu papel na determinação da qualidade do trabalho.

5.10 Preferências face ao trabalho

Para além da análise das várias dimensões do trabalho até aqui examinadas, sobretudo com base no EWCS, é ainda importante dar atenção às preferências dos trabalhadores, um aspecto relevante para a compreensão daquilo que promove a qualidade de vida no trabalho, não só pelos investigadores, como pelos decisores políticos (Ringen, 1995: 3).

Segundo Inglehart (1990: 68), a transformação do modelo produtivo e a emergência das sociedades industriais avançadas modificaram os valores e as atitudes individuais, nomeadamente face ao trabalho, tendo estes evoluído de um modelo materialista, assente na importância do salário e da segurança, para um modelo pós-materialista, em que as necessidades económicas do trabalho passaram a ser menos relevantes do que as de pertença, estima, satisfação ou realização pessoal. As mudanças valorativas ocorrem, de acordo com o autor, com a renovação geracional e são determinadas pelos contextos económicos de socialização dos indivíduos. Em períodos de prosperidade económica, é de esperar o crescimento de valores pós-materialistas e em quadros de declínio é, por outro lado, expectável o aumento de valores materialistas (Inglehart, 1990: 69). As atitudes perante o

trabalho podem, assim, ser reveladoras de determinado modelo de modernidade, mas estão sempre expostas a condicionantes socio-económicas (Rodrigues, 1995: 33).

Vários inquéritos por questionário de grande escala têm permitido, particularmente nos últimos anos, identificar os elementos mais comumente considerados importantes num trabalho. Para além dos módulos específicos do ISSP sobre orientações perante o trabalho (1989, 2007 e 2005), as aplicações do ESS de 2002, 2004 e 2010, contemplaram também uma questão em que era pedido aos inquiridos que, perante um conjunto pré-estabelecido de factores, indicassem o grau de importância de cada um deles na escolha de um novo emprego (numa escala de 1 a 5).

À semelhança de resultados anteriores (por exemplo, Brites, 2011: 124 ou Cabral, Vala e Freire, 2000: 74-75, 85), os dados do ESS referentes a 2010 revelam que os europeus continuam a colocar a estabilidade do emprego como o factor mais importante num trabalho. Com excepção da Dinamarca, Holanda e Suécia, onde o poder de iniciativa, ou autonomia, é o factor considerado mais importante, todos os países que participaram no inquérito apresentam valores globais que colocam a segurança do emprego em primeiro lugar. A possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar surge no total de países em segundo lugar e ter um salário elevado é o terceiro factor identificado como mais importante. Todos os aspectos do trabalho são considerados importantes, com valores totais acima do centro da escala, mas o poder de iniciativa e as oportunidades de formação recebem menos importância, ainda que elevada, na Europa (figura 5.10.1).

É habitual uma correspondência entre aquilo que é valorizado e aquilo que escasseia (Inglehart, 1990: 212). Nesse sentido, não surpreende a valorização da segurança do emprego num contexto de precarização dos vínculos laborais, uma realidade que já vem sendo observada por outras pesquisas (Cabral, Vala e Freire, 2000: 85). Não é, a este propósito, irrelevante, que os únicos três países onde os trabalhadores não colocam a segurança do emprego como prioridade sejam dados como exemplos de modelos desejáveis de flexisegurança (CE, 2007: 19-21). A Holanda e a Dinamarca, mais exemplares, conjugam a relativamente baixa rigidez do mercado de trabalho, com níveis elevados de despesa pública com subsídio de desemprego, políticas activas de emprego e participação elevada em processos de aprendizagem ao longo da vida (Berglund e Furåker, 2010: 9; Borghouts - van de Pas e Wilthagen, 2009: 13). A Suécia partilha destas características, embora com maior rigidez no mercado de trabalho, mas também com maior participação da população em formação ao longo da vida (Berglund e Furåker, 2010: 9).

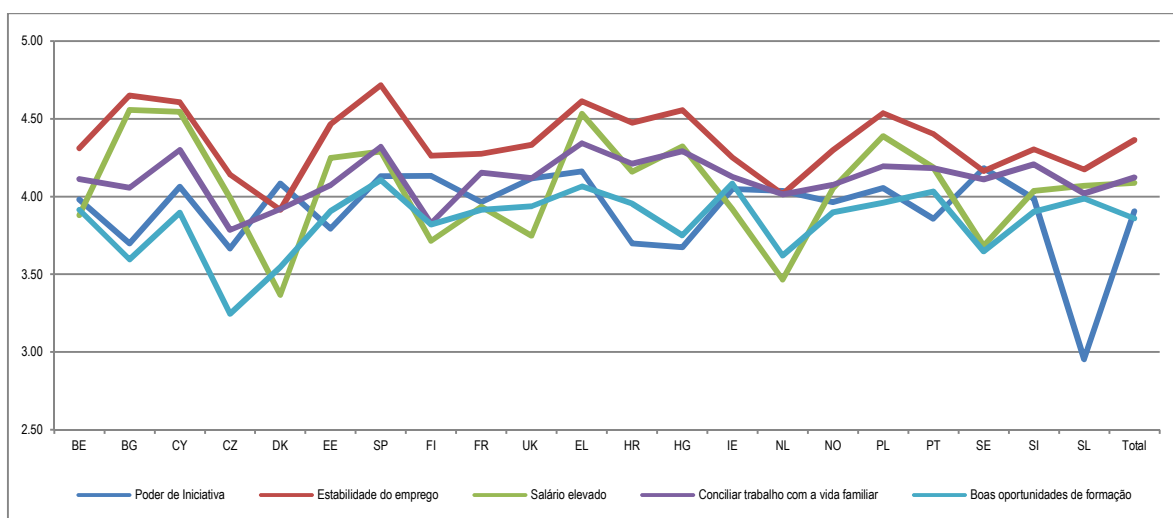


Figura 5.10.1 Preferências face ao trabalho por país, 2010 (médias)

Fonte: ESS, 2010

Média de respostas à questão “Se estivesse à procura de um trabalho, qual a importância que cada um destes aspectos teria para si, pessoalmente?”, com as seguintes opções de resposta numa escala de 1 a 5, em 1 é “Nada importante” e 5 “Muito importante”: “Um trabalho em que pudesse ter iniciativa”, “Trabalho seguro”, “Remuneração elevada”, “Um trabalho que lhe permitisse conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares”, “Um trabalho que lhe oferecesse boas oportunidades de formação”.

Acompanhando a tendência europeia, em Portugal, a estabilidade do emprego surge em primeiro lugar como o aspecto mais valorizado num trabalho, com valores acima da média (figura 5.10.2). No entanto, ao contrário da tendência europeia, o salário surge imediatamente a seguir como dimensão mais valorizada, seguindo-se a conciliação do trabalho com a vida familiar. Esta hierarquia de importância, que coloca o salário em segundo lugar, é comum aos países recentes da UE, à Grécia e a Espanha, onde os salários são, como se viu no ponto 5.2, relativamente inferiores à média europeia. As oportunidades de formação e o poder de iniciativa são as componentes do trabalho menos valorizadas pelos trabalhadores portugueses, apresentando valores abaixo da média total, ainda que com valores absolutos acima do centro de escala (figura 5.10.2). No caso português, a maior orientação dos trabalhadores para valores materialistas é também uma realidade conhecida, resultante das condições sociais e económicas do país (Brites, 2011: 124; Cabral, Vala e Freire, 2000: 75; Rodrigues, 1995: 53; Caetano, Tavares e Reis, 2003: 439-440).

Na Suécia, por outro lado, o poder de iniciativa é a componente do trabalho mais valorizada, com valores acima da média, seguindo-se a segurança do emprego e a conciliação com a vida familiar. O salário e as oportunidades de formação são os aspectos considerados menos importantes pelos suecos (figura 5.10.2). Também este é um dado já identificado por estudos anteriores, que dão conta da pouca expressão que as atitudes mais instrumentais perante o trabalho têm nos trabalhadores do norte da Europa (Cabral, Vala e Freire, 2000: 26).

De qualquer modo, a segurança do emprego permanece como uma preocupação central na Suécia, na Dinamarca e na Holanda, e seria de esperar, seguindo esta perspectiva, que a valorização das oportunidades de formação fosse relativamente mais notória.

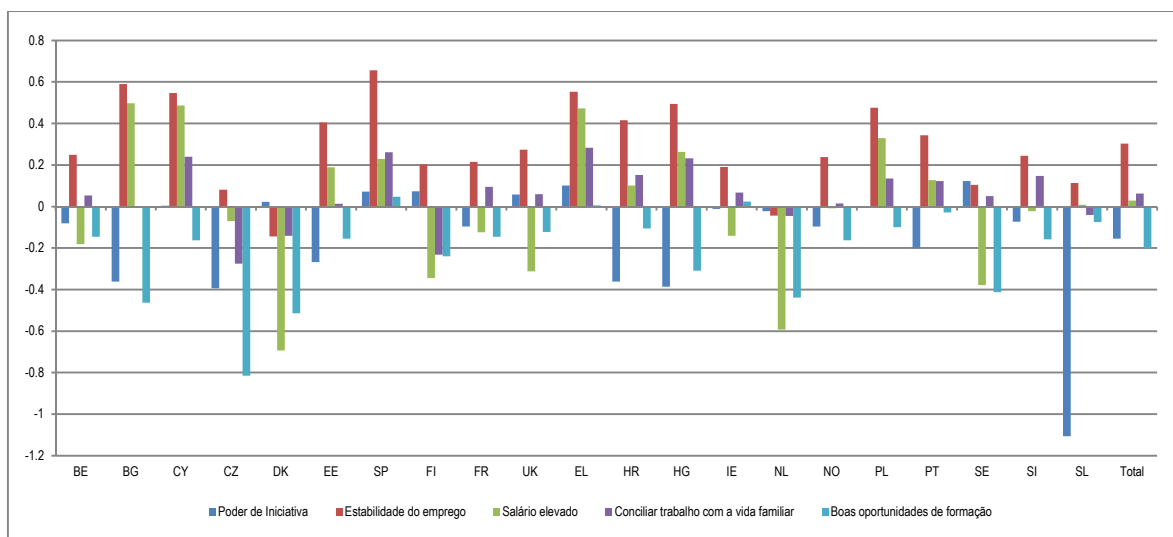


Figura 5.10.2 Preferências face ao trabalho por país, 2010 (médias centradas)⁵⁵
 Fonte: ESS, 2010

Média centrada de respostas à questão “Se estivesse à procura de um trabalho, qual a importância que cada um destes aspectos teria para si, pessoalmente?”, com as seguintes opções de resposta numa escala de 1 a 5, em 1 é “Nada importante” e 5 “Muito importante”: “Um trabalho em que pudesse ter iniciativa”, “Trabalho seguro”, “Remuneração elevada”, “Um trabalho que lhe permitisse conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares”, “Um trabalho que lhe oferecesse boas oportunidades de formação”.

Valores positivos indicam preferências acima da média do país. Valores negativos indicam preferências abaixo da média do país.

A preferência pela segurança do emprego é igualmente partilhada por homens e mulheres, mas os primeiros dão mais importância à autonomia e ao salário, e as mulheres, por seu turno, valorizam mais a conciliação entre o trabalho e a vida familiar (anexo B, figura 8). Os trabalhadores mais jovens, com idade inferior a 24 anos, valorizam também a estabilidade do emprego, dando no entanto mais valor às oportunidades de formação e ao salário do que os outros grupos etários. A partir dos 25 anos, contudo, há uma reorganização dos aspectos mais valorizados. A segurança continua a ser o factor considerado mais importante, mas as oportunidades de formação dão lugar à possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, seguindo-se, depois o salário (anexo B, figura 9).

A ocupação acrescenta ainda especificidades às variações por país, sexo ou idade. Os quadros superiores são o único grupo ocupacional para o qual a estabilidade do emprego não é a dimensão mais importante no conjunto de aspectos seleccionados, sendo esta posição

⁵⁵ O recurso a médias centradas é uma forma possível de anular os efeitos de desejabilidade social das respostas, que faz com que os indivíduos posicionem os seus valores de concordância perto das tendências gerais de resposta. Assim, as médias centradas foram calculadas pela subtração das médias totais (valor médio de resposta no total dos cinco aspectos do trabalho considerados, numa escala de 1 a 5) às médias de cada aspecto do trabalho. A este propósito, ver Brites (2011: 240) ou Schwartz (1992, 2003).

ocupada pelo poder de iniciativa (figura 5.10.3). Os quadros superiores e os especialistas são, aliás, as únicas profissões onde o poder de iniciativa tem valores acima da média (figura 5.10.4). O salário apresenta níveis de importância acima da média apenas nas ocupações menos qualificadas (operários, operadores, trabalhadores não qualificados) e nos profissionais das forças armadas. Por outro lado, a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar encontra-se acima da média apenas nas ocupações mais qualificadas (dos quadros superiores, ao pessoal dos serviços). As oportunidades de formação surgem sempre com valores abaixo da média em todos os grupos ocupacionais, apesar embora os valores tendencialmente elevados e acima do centro de escala (figura 5.10.3 e 5.10.4).

Analisando grupos ocupacionais e países verifica-se, na comparação entre Portugal e Suécia, uma grande diferença naquilo que é mais valorizado. Em Portugal, à exceção dos quadros superiores, que valorizam mais a conciliação com a vida familiar, a estabilidade do emprego encontra-se sempre em primeiro lugar em todas as ocupações (quadro 5.10.1). Na Suécia, o poder de iniciativa surge em primeiro lugar nas três profissões mais qualificadas, sendo a estabilidade do emprego o aspecto mais valorizado apenas nas restantes. Enquanto em Portugal os quadros superiores dão mais importância à conciliação com a família, ao salário e à formação, na Suécia os três aspectos mais valorizados por estes profissionais são a iniciativa, a conciliação e a estabilidade. Em Portugal, o poder de iniciativa é, por outro lado, um dos aspectos menos valorizados.

A conciliação com a vida familiar tem uma posição relativamente estável nos diferentes grupos, estando geralmente em segundo lugar. Em Portugal, é contudo o salário que surge, em segundo lugar como um dos aspectos mais importantes, sendo apenas exceção os quadros superiores e os especialistas. Na Suécia este tende a ser um dos aspectos menos valorizados (quadro 5.10.1).

Apenas nos três primeiros grupos profissionais da classificação de profissões se verificam, em Portugal, mudanças na ordem de preferências face ao trabalho. As restantes ocupações partilham a mesma hierarquia de preferências. Na Suécia, as diferenças entre grupos profissionais são, em certa medida mais frequentes. A estabilidade do emprego, a conciliação com a vida familiar e o poder de iniciativa surgem sempre nas primeiras posições, e o salário e as oportunidades de formação em último, mas a ordem vai variando entre ocupações (quadro 5.10.1).

Ter boas oportunidades de formação, apesar de ser um elemento que os inquiridos consideram ser importante, aparece sempre relativamente subestimado face aos restantes aspectos (quadro 5.10.1).

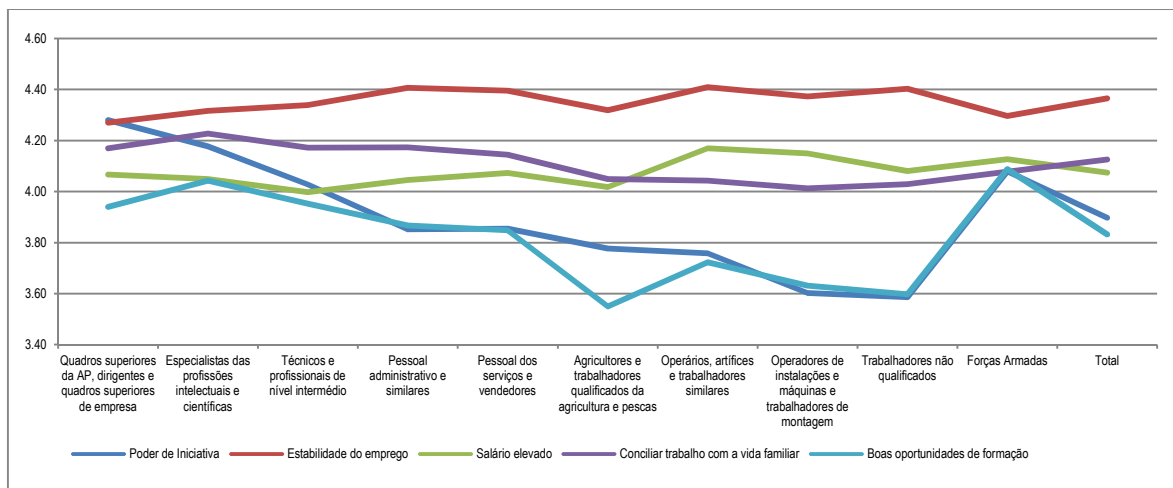


Figura 5.10.3 Preferências face ao trabalho por ocupação, 2010 (médias)

Fonte: ESS, 2010

Média de respostas à questão “Se estivesse à procura de um trabalho, qual a importância que cada um destes aspectos teria para si, pessoalmente?”, com as seguintes opções de resposta numa escala de 1 a 5, em 1 é “Nada importante” e 5 “Muito importante”: “Um trabalho em que pudesse ter iniciativa”, “Trabalho seguro”, “Remuneração elevada”, “Um trabalho que lhe permitisse conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares”, “Um trabalho que lhe oferecesse boas oportunidades de formação”.

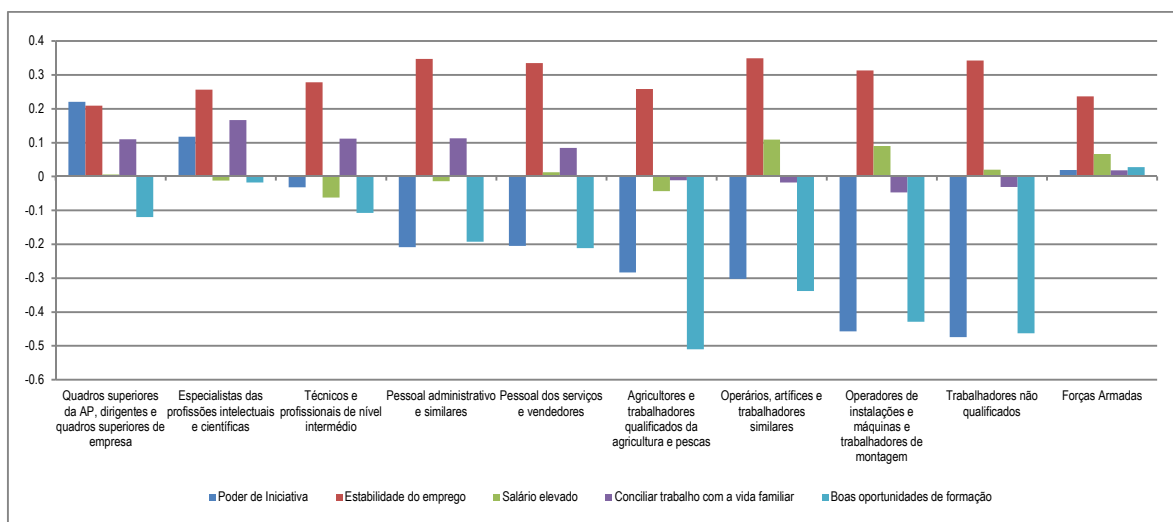


Figura 5.10.4 Preferências face ao trabalho por ocupação, 2010 (médias centradas)

Fonte: ESS, 2010

Média centrada de respostas à questão “Se estivesse à procura de um trabalho, qual a importância que cada um destes aspectos teria para si, pessoalmente?”, com as seguintes opções de resposta numa escala de 1 a 5, em 1 é “Nada importante” e 5 “Muito importante”: “Um trabalho em que pudesse ter iniciativa”, “Trabalho seguro”, “Remuneração elevada”, “Um trabalho que lhe permitisse conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares”, “Um trabalho que lhe oferecesse boas oportunidades de formação”.

Valores positivos indicam preferências acima da média das ocupações. Valores negativos indicam preferências abaixo da média das ocupações.

Quadro 5.10.1 Preferências face ao trabalho por ocupação, Portugal e Suécia, 2010 (hierarquias)

Ocupação	Portugal	Suécia
Quadros superiores da AP, dirigentes e quadros superiores de empresa	1. Conciliar trabalho com vida familiar 2. Estabilidade do emprego 3. Oportunidades de formação 4. Poder de iniciativa 5. Salário	1. Poder de iniciativa 2. Conciliar trabalho com vida familiar 3. Estabilidade do emprego 4. Salário 5. Oportunidades de formação
Especialistas das profissões intelectuais e científicas	1. Estabilidade do emprego 2. Oportunidades de formação 3. Conciliar trabalho com vida familiar 4. Poder de iniciativa 5. Salário	1. Poder de iniciativa 2. Conciliar trabalho com vida familiar 3. Estabilidade do emprego 4. Oportunidades de formação 5. Salário
Técnicos e profissionais de nível intermédio	1. Estabilidade do emprego 2. Salário 3. Conciliar trabalho com vida familiar 4. Oportunidades de formação 5. Poder de iniciativa	1. Poder de iniciativa 2. Conciliar trabalho com vida familiar 3. Estabilidade do emprego 4. Oportunidades de formação 5. Salário
Pessoal administrativo e similares	1. Estabilidade do emprego 2. Salário 3. Conciliar trabalho com vida familiar 4. Oportunidades de formação 5. Poder de iniciativa	1. Estabilidade do emprego 2. Conciliar trabalho com vida familiar 3. Poder de iniciativa 4. Salário 5. Oportunidades de formação
Pessoal dos serviços e vendedores	1. Estabilidade do emprego 2. Salário 3. Conciliar trabalho com vida familiar 4. Oportunidades de formação 5. Poder de iniciativa	1. Estabilidade do emprego 2. Conciliar trabalho com vida familiar 3. Poder de iniciativa 4. Salário 5. Oportunidades de formação
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	1. Estabilidade do emprego 2. Salário 3. Conciliar trabalho com vida familiar 4. Poder de iniciativa 5. Oportunidades de formação	1. Estabilidade do emprego 2. Poder de iniciativa 3. Conciliar trabalho com vida familiar 4. Salário 5. Oportunidades de formação
Operários, artífices e trabalhadores similares	1. Estabilidade do emprego 2. Salário 3. Conciliar trabalho com vida familiar 4. Oportunidades de formação 5. Poder de iniciativa	1. Estabilidade do emprego 2. Conciliar trabalho com vida familiar 3. Poder de iniciativa 4. Salário 5. Oportunidades de formação
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem	1. Estabilidade do emprego 2. Conciliar trabalho com vida familiar 3. Salário 4. Oportunidades de formação 5. Poder de iniciativa	1. Estabilidade do emprego 2. Conciliar trabalho com vida familiar 3. Poder de iniciativa 4. Oportunidades de formação 5. Salário
Trabalhadores não qualificados	1. Estabilidade do emprego 2. Conciliar trabalho com vida familiar 3. Salário 4. Oportunidades de formação 5. Poder de iniciativa	1. Estabilidade do emprego 2. Conciliar trabalho com vida familiar 3. Poder de iniciativa 4. Salário 5. Oportunidades de formação

Fonte: ESS, 2010

Média de respostas à questão “Se estivesse à procura de um trabalho, qual a importância que cada um destes aspectos teria para si, pessoalmente?”, com as seguintes opções de resposta numa escala de 1 a 5, em 1 é “Nada importante” e 5 “Muito importante”: “Um trabalho em que pudesse ter iniciativa”, “Trabalho seguro”, “Remuneração elevada”, “Um trabalho que lhe permitisse conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares”, “Um trabalho que lhe oferecesse boas oportunidades de formação”.

*

Uma das principais conclusões que este indicador de preferências face ao trabalho permite retirar é a pouca importância relativa que, na sociedade do conhecimento, as oportunidades de formação parecem ter face a outras dimensões do trabalho. Não estando garantidas condições básicas de trabalho, como a segurança do emprego, a conciliação com a vida familiar ou o salário - factores extrínsecos na perspectiva de Herzberg (1966) ou valores materialistas na abordagem de Inglehart (1990) -, a relevância da aprendizagem ao longo da vida diminui. Esta preferência da formação varia pouco entre países ou grupos ocupacionais. Os dados reflectem também convergência quanto à centralidade da segurança do emprego como aspecto mais valorizado num trabalho, espelhando o efeito da precarização dos vínculos laborais, generalizado por países e ocupações. Destacam-se os países do norte da Europa, sobretudo a Suécia e a Dinamarca, como aqueles onde o poder de iniciativa desempenha um papel essencial no trabalho, ao contrário da tendência europeia. Estes países, e também a Holanda, onde as transições entre empregos e situações perante o emprego são mais seguras, são os únicos onde a estabilidade do emprego não surge como aspecto mais valorizado.

5.11 A qualidade de vida no trabalho numa perspectiva macrosocial: um sumário

Os dados até aqui apresentados permitem retirar conclusões importantes quanto à forma como se distribui e evoluiu a qualidade do trabalho nas últimas décadas na Europa.

Em determinadas áreas da vida profissional, observaram-se tendências de melhoria significativas: os salários aumentaram, a população empregada é mais qualificada, a adequação das competências individuais aos requisitos do trabalho permanece elevada, há maior investimento na formação ao longo da vida, trabalha-se menos horas. Noutras dimensões do trabalho, o sentido foi, pelo contrário, o da deterioração das condições existentes: níveis significativamente mais elevados de insegurança perante o emprego, menor representação formal de trabalhadores, horas de trabalho mais intensas, maior dificuldade de conciliação do trabalho com a vida pessoal. Alguns resultados apresentam-se, ainda, como inesperados, do que são exemplo a pouca melhoria que se tem vindo a verificar quanto à exposição dos trabalhadores a riscos para a sua saúde, e a pouca variação na forma como os trabalhadores olham para o conteúdo de trabalho em termos da complexidade, da monotonia e da repetição de tarefas.

A crise financeira e económica veio inverter algumas tendências de melhoria da qualidade de vida no trabalho. O aumento do desemprego e a criação de empregos precários

do ponto de vista contratual e salarial têm tido efeitos notórios no aumento dos níveis de insegurança do emprego, com efeitos prováveis na saúde e no bem-estar dos trabalhadores (PE, 2012; ISSA, 2010; OMS, 2011). Ainda que os níveis de satisfação com o trabalho tenham vindo a aumentar, esta é uma consequência possível da diminuição das expectativas face ao trabalho que se verifica em tempo de crise, sendo o simples facto de possuir um emprego diferenciador e de satisfação face a quem está desempregado. Medidas governamentais e organizacionais de contenção de despesas, assentes muitas vezes em cortes salariais ou diminuição dos apoios sociais e da protecção dos trabalhadores têm tido como consequência o agravamento das condições materiais de vida.

Os países não foram, como se sabe, homogeneamente afectados pela crise. Nas economias mais robustas e nos países que já dispunham de estruturas sólidas de protecção social, os efeitos da crise não se fizeram sentir de forma tão acentuada na vida dos trabalhadores. Mas a distribuição desigual dos vários indicadores de qualidade do trabalho é, em larga medida, anterior ao período de crise. A agregação de países com características semelhantes nem sempre é útil dada a variedade de resultados entre países nas várias dimensões de análise. Ou seja, as semelhanças tendem a variar consoante os indicadores em causa. Ainda assim, pode dizer-se que os países do norte da Europa (Noruega, Dinamarca, Suécia e nalguns casos também a Finlândia) se destacam, quase sempre, do resto dos países europeus, apresentando níveis de homogeneidade interna geralmente superiores aos de outros possíveis grupos de países. Aos salários comparativamente elevados, juntam-se estruturas de distribuição de rendimento mais compactas, condições materiais de vida mais favoráveis e pouca pobreza no trabalho. Mais investimento em formação, dinâmicas associativas mais fortes entre trabalhadores e empregadores, menos horas de trabalho, conteúdos mais complexos e menos monótonos e repetitivos, mais autonomia na realização das tarefas, políticas de apoio à vida familiar tendencialmente universais e generosas, contextos de trabalho mais cooperativos e sustentáveis são algumas características que unem estes países e que os diferenciam dos demais. Há também, naturalmente, diferenças entre eles. A Suécia destaca-se, por exemplo, com níveis de trabalho temporário e insegurança do emprego superiores à dos outros países do norte. No entanto, níveis de protecção social igualmente elevados entre transições de emprego e percepções positivas de facilidade em encontrar um novo emprego acabam por compensar os efeitos negativos desta insegurança.

Faz sentido continuar a falar de um grupo de países do sul da Europa como tendo condições de vida e de trabalho aproximadas. Nos últimos anos, o agravamento da crise distanciou, contudo, a Itália nomeadamente quanto à incidência do desemprego, que tem sido

menor, e respectivos efeitos na insegurança do emprego. Para além disto, se no caso dos países do norte há um distanciamento claro, enquanto conjunto de países, face às realidades do resto da Europa, não se pode dizer o mesmo no caso dos países do sul que em vários indicadores, nomeadamente nos que dizem respeito às condições materiais de vida, se fazem acompanhar dos que mais recentemente aderiram à UE, enquanto seguem, noutros aspectos, as tendências dos países mais velhos da União. As diferenciações internas parecem ser, também, mais evidentes. No que diz respeito às horas de trabalho, por exemplo, Portugal destaca-se dos outros países do sul com horas de trabalho semanal a tempo inteiro acima das 40 horas, tal como o Reino Unido, o Luxemburgo ou a Polónia, tendo também mais mulheres a trabalhar a tempo inteiro do que os outros países do Sul. Portugal destaca-se também quanto às desigualdades salariais entre ocupações, das mais elevadas da Europa. Os níveis salariais das ocupações mais qualificadas em Portugal estão próximos da média europeia, mas, por outro lado, os das categorias de base na classificação de profissões têm valores abaixo da média, inclusivamente quando comparados com os restantes países do sul. Nalguns indicadores, as disparidades entre estes países chegam a ser extremas. É o caso da adequação de competências, das mais elevadas em Portugal, que contrasta com os elevados níveis de desadequação em Espanha.

De um modo geral, é clara a distinção entre novos e velhos países da UE quanto ao desempenho na maior parte dos indicadores, estando frequentemente os mais novos em condições mais desvantajosas. Este é um dado que demonstra a eficácia da política comunitária na melhoria e aproximação das condições de vida da população europeia. Ainda assim, e apesar das melhorias, os países do sul continuam a apresentar resultados geralmente negativos em dimensões centrais para a qualidade do trabalho.

Mais evidente do que a separação entre novos e velhos países da UE e entre países sociais-democratas e sub-protectores, ou entre o norte e o sul da Europa, são as diferenças entre ocupações, que se afirmam como transversais a todos os países. A análise dos dados permite confirmar a tese da existência de um mercado de trabalho segmentado, onde bons e maus trabalhos se distinguem pela acumulação de boas e más características, respectivamente. As ocupações mais qualificadas, nomeadamente os quadros superiores, os especialistas das profissões intelectuais e científicas e os técnicos e profissionais de nível intermédio, conjugam melhores salários, mais segurança, maior investimento em formação e aprendizagem ao longo da vida, maior participação e envolvimento nos assuntos relevantes para o seu emprego, tarefas mais complexas e autónomas, contextos de trabalho mais cooperativos e melhores níveis de satisfação, utilidade e brio profissional. Mesmo os aspectos

do trabalho que revelam ser mais exigentes nestes grupos profissionais, como a intensidade do trabalho e número de horas trabalhadas, as maiores dificuldades de conciliação do trabalho com a vida familiar ou a maior incidência de sintomas como o stress, são em certa medida compensados por níveis mais elevados de autonomia, que marcam a diferença face a outras ocupações também sujeitas a exigências nestas matérias. Confirma-se assim, que os efeitos da emergência da sociedade do conhecimento se têm vindo a fazer sentir de forma diferenciada no interior das populações, sendo também evidente que as ocupações mais qualificadas estão mais protegidas e em melhores condições para fazer face a contextos de crise.

Não há evidências de que as condições de trabalho do pessoal dos serviços e vendedores, o segundo grupo que mais cresceu desde o início da década de 1990, logo a seguir aos especialistas das profissões intelectuais e científicas, e um dos mais representados no mercado de trabalho europeu, tenham vindo a melhorar ao longo do tempo e sejam geralmente satisfatórias. Lembrem-se, por exemplo, as percepções relativamente inferiores de utilidade do trabalho neste grupo profissional. Pode inclusivamente dizer-se que, entre os bons trabalhos das ocupações mais qualificadas, e os maus trabalhos das ocupações de base da classificação das profissões, o pessoal dos serviços estará mais próximo dos últimos, nomeadamente no que diz respeito à sustentabilidade do trabalho, insegurança do emprego, aprendizagem o longo da vida ou progressão na carreira.

Do ponto de vista das características individuais, sexo e grupo etário são os principais elementos diferenciadores, mas também aqueles para os quais há mais dados comparáveis disponíveis. As mulheres e os mais jovens têm salários relativamente mais baixos, estão sobre-representados na população empregada com contratos de trabalho temporários, estão menos envolvidos e participam menos nos assuntos relevantes para as suas condições de trabalho, e estão mais sujeitos a comportamentos discriminatórios e adversos no trabalho. Contudo, ao contrário do que acontece com as mulheres, a posição desfavorável dos jovens tende a transformar-se e a melhorar ao longo da carreira profissional, à medida que se avança na idade, sobretudo nas ocupações mais qualificadas. As desigualdades nas condições de trabalho de homens e mulheres atravessam os vários grupos etários, acentuando-se, contudo, nas faixas etárias que geralmente correspondem à entrada na parentalidade. Aos salários mais baixos e à precariedade dos vínculos laborais acrescentam-se, no caso das mulheres, condições de trabalho mais desfavoráveis do ponto de vista da gestão dos tempos de trabalho pago e não pago e da conciliação do trabalho com a vida pessoal. Os efeitos do trabalho para a saúde são também mais consideráveis nas mulheres.

As preferências dos trabalhadores europeus face ao trabalho são inequívocas quanto às necessidades individuais num mundo de trabalho flexível: a segurança do emprego continua a ser um elemento central para a garantia da qualidade de vida das populações. A importância que é dada a características habitualmente associadas ao trabalho na sociedade do conhecimento, como as possibilidades de formação e o poder de iniciativa, assume um papel secundário face a aspectos considerados essenciais num trabalho: ser um emprego seguro, permitir a conciliação com a vida pessoal e estar associado a um salário satisfatório.

Os capítulos seguintes tratam do efeito das políticas organizacionais e das trajetórias individuais na qualidade de vida profissional. Através de trajetórias profissionais concretas e de contextos organizacionais específicos, será demonstrado que dimensões da vida profissional continuam a ser determinadas pela configuração estrutural onde decorre o trabalho, nomeadamente pelo país, e quais são permeáveis à empresa, à fase da vida ou às características individuais.

Capítulo 6

O CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DO TRABALHO

Este capítulo analisa a qualidade do trabalho no plano das organizações. Com base no estudo das políticas organizacionais de uma empresa multinacional e da sua aplicação em três locais de trabalho geográfica e institucionalmente distintos, discute-se em que medida os contextos locais e concretos de trabalho podem actuar sobre a qualidade de vida profissional. O capítulo começa por caracterizar o grupo multinacional e as três empresas, no ponto 6.1, apresentando alguns factos sobre a sua história e estrutura, no pressuposto de que a biografia da organização e as alterações que foi sofrendo ao longo do tempo concorrem para a compreensão do que é a organização nos dias de hoje e das suas fragilidades e potencialidades em termos da promoção da qualidade de vida no trabalho. No ponto 6.2 são analisadas as principais políticas e práticas organizacionais no que toca à gestão dos recursos humanos, distinguindo-se, no ponto 6.2.1, aquelas que são universais a todo o grupo multinacional, isto é, que se aplicam de forma tendencialmente uniforme em todos os países onde a empresa opera, daquelas que remetem mais especificamente para a realidade portuguesa ou sueca e que são apresentadas no ponto 6.2.2. O clima e a cultura da empresa, bem como a sua relação com elementos culturais nacionais são discutidos no ponto subsequente. No final, numa sùmula do caso em estudo, debate-se o papel das organizações na qualidade do trabalho.

Para esta análise recorreu-se a documentação da empresa, às entrevistas realizadas em Portugal e na Suécia no âmbito desta investigação, e aos resultados de outras pesquisas especificamente desenvolvidas sobre esta multinacional. A biografia oficial da empresa e do seu fundador serviu também de recurso para a compreensão da origem e da história desta organização, assim como de algumas medidas de gestão de recursos humanos actualmente em prática.

6.1 A empresa: história e caracterização

A IKEA é uma empresa multinacional do sector do comércio a retalho dedicada ao mobiliário e à decoração. Criada como um pequeno negócio familiar numa aldeia no sul da Suécia, a história da IKEA confunde-se facilmente com a de Ingvar Kamprad, que a fundou em 1943 quando tinha 17 anos. O nome da empresa, que reúne as iniciais do fundador e dos locais onde cresceu e onde a empresa foi criada,⁵⁶ afigura bem esta associação biográfica.

⁵⁶ I de Ingvar, K de Kamprad, E de Elmtaryd (nome da quinta onde cresceu) e A de Agunnaryd (localidade).

O negócio começou por estabelecer-se a título individual através da venda de um conjunto variado de produtos, como canetas, relógios, fósforos, isqueiros ou têxteis. A compra directa ao produtor e a venda ao público sem intermediários impulsionou a competitividade deste pequeno negócio assente em preços reduzidos. Inicialmente a venda era feita porta-a-porta, mas à medida que as vendas foram aumentando, os artigos passaram a ser publicitados nos jornais e a venda passou a ser feita por encomenda. Progressivamente, a estrutura da empresa passou também a envolver outros membros da família e alguns empregados.

A partir de 1948 a IKEA começou a vender mobiliário. A principal motivação para esta viragem foi a necessidade de competição com outras empresas da região, que já faziam da venda de móveis uma parte importante do negócio há mais tempo. O facto de os pequenos produtores de móveis serem em número considerável na localidade facilitava a compra directa ao produtor e, novamente, a garantia de preços reduzidos.

Foi no contexto de prosperidade económica trazida pelo fim da Segunda Guerra Mundial que a IKEA se pôde afirmar e crescer. Mais concretamente, o contexto político, social e económico da Suécia e o florescimento de um conjunto de políticas públicas neste período viria a determinar o sucesso de uma empresa neste sector de actividade (Torekull, 1998: 37-42). Os primeiros passos para a urbanização do país foram dados ainda nos anos de 1930, quando se começou a evidenciar a construção de um número cada vez maior de estradas e de habitações (Torekull, 1998: 39). Mas foi sobretudo nos anos 1950 e 1960 que os níveis de desenvolvimento sueco se afirmaram, nomeadamente pelo crescimento do PIB, aumento do poder de compra, e pela consolidação do que ficou conhecido como o modelo de desenvolvimento sueco, caracterizado por níveis de desemprego baixos e orientações governativas sociais-democratas (Kjellberg, 1992: 94; Visser, 1996: 176). As relações entre sindicatos, empregadores e estado, bem como a centralização da definição das leis e das condições salariais, criaram um contexto em que a criação de empresas era facilitada (Kjellberg, 1992: 92). Paralelamente, a desertificação das zonas rurais e interiores e o crescimento dos subúrbios, acompanhados por um plano de urbanização assente na construção de novas habitações, e de habitações sociais, potenciaram os negócios relacionados com o mobiliário e com a decoração. Tal como Torekull (1998: 40) sublinha, era um período em que o estado sueco dava orientações sobre que estilo de vida os cidadãos suecos deveriam adoptar, incluindo quantas divisões uma casa deveria ter e o que cada uma delas deveria conter. Para a IKEA, este contexto de desenvolvimento representou também uma mudança no seu público-alvo, que deixou de ser a população das zonas rurais e passou a

abranger também a das zonas urbanizadas, incluindo os jovens, que queriam mobilar a sua casa a preços baixos. Actualmente, o segmento de famílias jovens de classe média e baixa continua a constituir o consumidor privilegiado da empresa (Anders Dahlvig, anterior CEO IKEA, em Kling e Goteman, 2003:32).

O crescimento da organização ficou também a dever-se a um conjunto de inovações que esta permitiu introduzir na venda de móveis e de artigos de decoração, que permanecem como imagem de marca. Estas marcas distintivas são oficialmente apresentadas como resultado de um conjunto de acasos na vida da empresa, do fundador ou do primeiro grupo de empregados. O “homem que tirou as pernas” de uma mesa para facilitar o seu transporte, conhecido como o criador do conceito de auto-montagem por parte do consumidor, é tido como exemplo de criatividade e admirado por todo o grupo (Torekull, 1998: 55-57). O facto de os móveis terem um nome resultou da dificuldade de Kamprad em memorizar números de encomenda (Torekull, 1998: 80). A exposição de móveis surgiu como resposta às queixas das compras por encomenda, permitindo que o consumidor testasse os produtos antes de os comprar (Torekull, 1999: 70-71). A integração de restaurantes nas lojas resulta do lema de Kamprad, segundo o qual “nenhum bom negócio é feito de estômago vazio” e deriva de uma estratégia para atrair consumidores testada nas primeiras exposições de móveis, onde eram oferecidos biscoitos e café (Torekull, 1998: 27). Muitos outros exemplos são encontrados na documentação da e sobre a empresa.

Apresentada muitas vezes como um exemplo de internacionalização rápida e de grande escala (Korsgaard, Rask e Lauring, 2007:1), a empresa começou a expandir-se para outros países na década de 1960. A prática de preços muito baixos e a acusação de desrespeito pelas normas de concorrência geraram um boicote à IKEA na Suécia, por parte de outras empresas do sector, que começaram a pressionar os fornecedores para que deixassem de a abastecer, e que impediram, com o apoio das associações empresariais, a sua participação em feiras e exposições. Este boicote esteve na origem de um conjunto de respostas que viriam a marcar uma mudança na estrutura da própria empresa. De início, Kamprad adquiriu e criou novas empresas que pudessem, com outro nome, dar continuidade à IKEA. Mais tarde, acabou por desenvolver outras estratégias para contornar o boicote, como desenhar o próprio mobiliário para diminuir a dependência dos fornecedores, adquirir os próprios espaços de exposição, ou contratar fornecedores fora da Suécia. Em 1961, a Polónia foi o primeiro país a fazer parte desta internacionalização ao nível das empresas fornecedoras. Com a evolução do negócio, a compra de produtos passou também a ser feita noutros países da Europa e mais recentemente da Ásia.

A expansão internacional ao nível dos locais de venda teve também início na década de 1960, com a abertura de lojas na Noruega (1963) e na Dinamarca (1969). A primeira a abrir fora da Escandinávia foi na Suíça (1973), seguindo-se a Alemanha (1974), a Austrália (1975), o Canadá (1976), a Áustria (1977) e a Holanda (1979). A partir dos anos de 1980 e até os dias de hoje, a empresa tem vindo a expandir-se para um conjunto diversificado de países da Europa, para os Estados Unidos, Japão, China e Rússia (IKEA, 2012a).

Da data da sua formação à actualidade, a IKEA sofreu uma evolução singular, sendo considerada a maior empresa do mundo no sector do mobiliário e da decoração. Uma actividade empresarial marcada pela inovação no design, nos materiais, na gestão de custos, na standardização das condições de trabalho e na intervenção comunitária, social e ambiental, deu origem a um grupo empresarial que, em 2011 contava com 290 lojas em 26 países e com 40 *franchisings* em 15 países, empregando cerca de 130000 pessoas (IKEA, 2012a).

A actual estrutura organizacional do grupo multinacional é complexa, envolvendo vários países e relações de propriedade difíceis de definir. À medida que o volume das vendas foi aumentando e os lucros foram crescendo, houve necessidade de alterar a estrutura organizacional como forma de preservar o conceito de negócio, assegurar o património da família Kamprad e garantir menores penalizações fiscais (Torekull, 1998: 86-94), formalizando também a vertente de apoio comunitário e social da organização. Hoje a IKEA estrutura-se em torno de três grandes grupos empresariais: o Grupo IKEA, o Grupo Inter IKEA e o Grupo IKANO (figura 6.1.1).

O Grupo IKEA é propriedade da fundação holandesa Stichting IKEA/INGKA Foundation, que detém a INGKA Holding B.V., empresa-mãe das lojas IKEA. Para além das lojas, este grupo detém os grupos industriais Swedwood e Swedspan, e é responsável pelo design e investigação e pelas compras aos fornecedores (figura 6.1.2).

O Grupo Inter IKEA é propriedade da Inter IKEA Holding SA, sediada no Luxemburgo, que por sua vez é detida pela Fundação Interogo, no Liechtenstein. O Grupo Inter IKEA controla o conceito e a marca IKEA, e é responsável pelos *franchisings*, pelo investimento financeiro e imobiliário (figura 6.1.3).

O Grupo IKANO é propriedade da família Kamprad e detém e gere um conjunto de empresas na área do retalho, finança, imobiliário e seguros (figura 6.1.4).

Apesar da família Kamprad só ser dona do Grupo IKANO, os seus membros fazem parte dos conselhos de administração dos outros grupos, numa rede de relações executivas e de propriedade concebida por um conjunto de advogados e conselheiros de vários países, ao

longo dos anos, de uma forma “legalmente tão complexa que nenhum leigo é realmente capaz de a compreender” (Torekull, 1998: 97).

Para efeitos desta investigação, importa apenas centrar a atenção no Grupo IKEA e, especificamente na INGKA Holding B.V., que é a empresa-mãe das lojas IKEA, definindo a estratégia e as orientações gerais.

A estrutura organizacional e o organograma das lojas nos diferentes países não apresenta variações muito significativas de caso para caso. Os países têm um gestor de país a quem reportam vários departamentos como finanças, recursos humanos, marketing, expansão e lojas (figura 6.1.5). Cada loja está geralmente organizada em torno das áreas de vendas, logística, comunicação, relação com o cliente, alimentação, recursos humanos, que reportam directamente ao respectivo gestor de loja (figura 6.1.6).

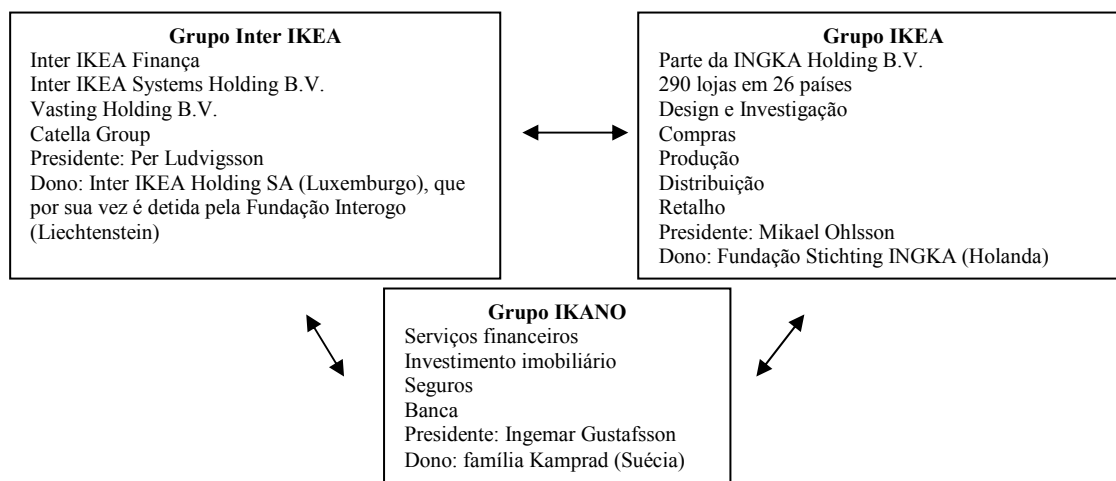


Figura 6.1.1 Estrutura geral da IKEA
 Fonte: Adaptado de Torekull, 1998: 103

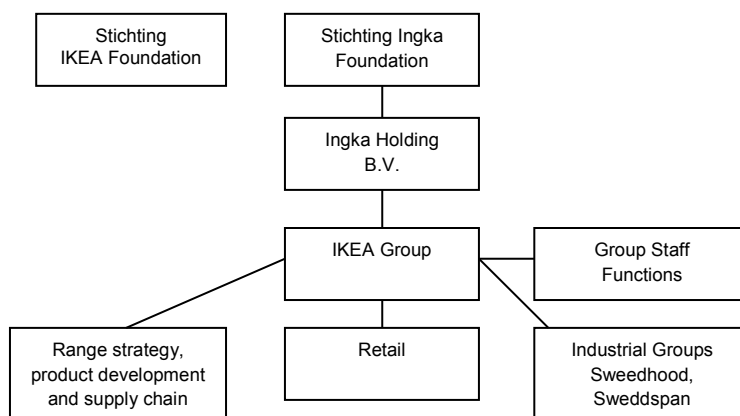


Figura 6.1.2 Estrutura do Grupo IKEA
 Fonte: IKEA (2011)

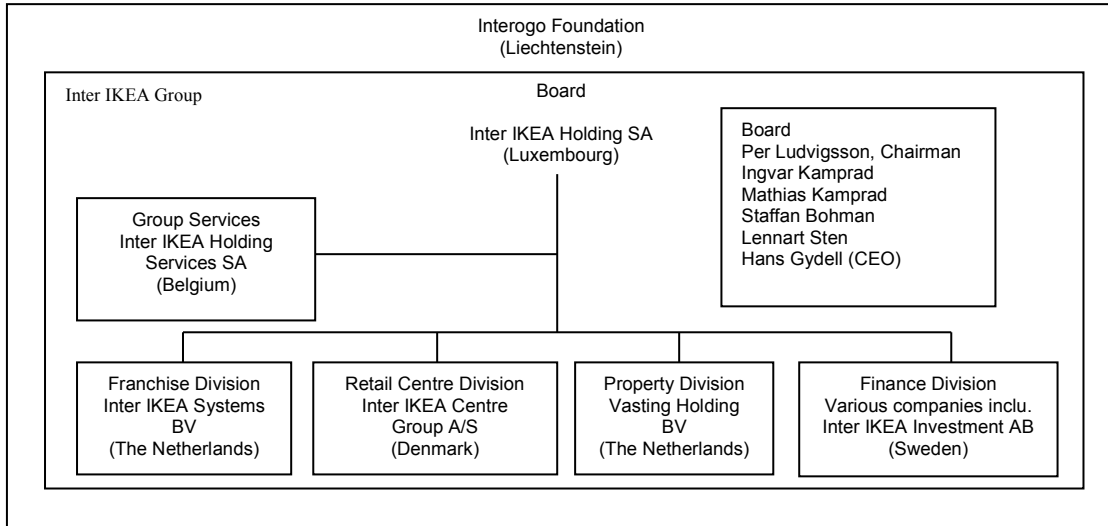


Figura 6.1.3 Estrutura do Grupo Inter IKEA
 Fonte: Inter IKEA (2012)

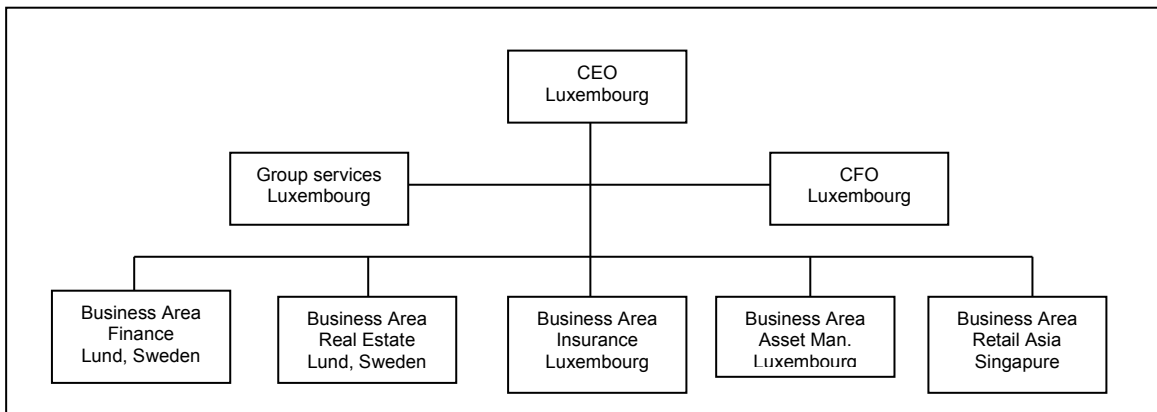


Figura 6.1.4 Estrutura do Grupo IKANO
 Fonte: IKANO (2012)

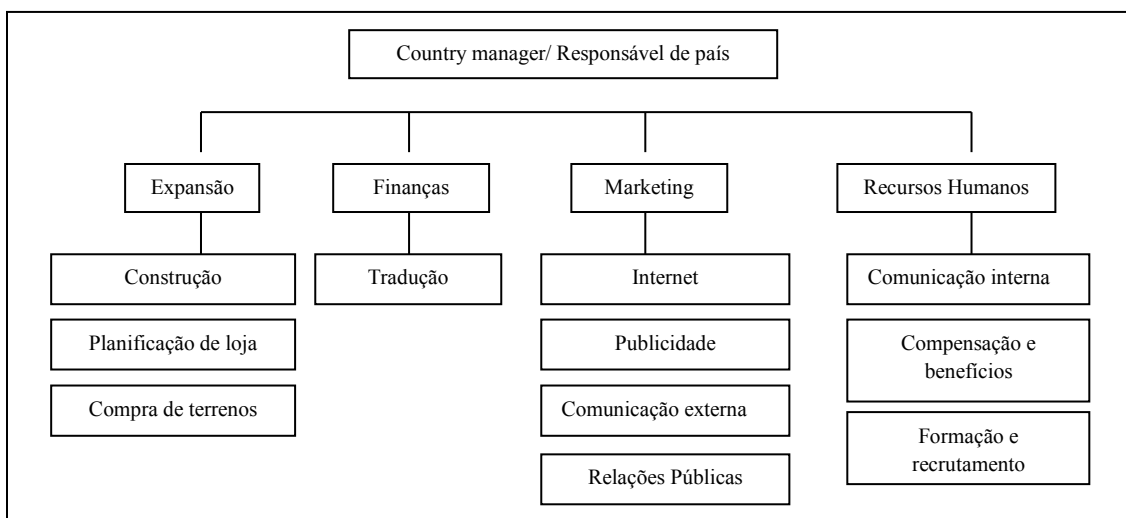


Figura 6.1.5 Estrutura de país no Grupo IKEA
 Fonte: Adaptado de Almeida, 2010: 6.

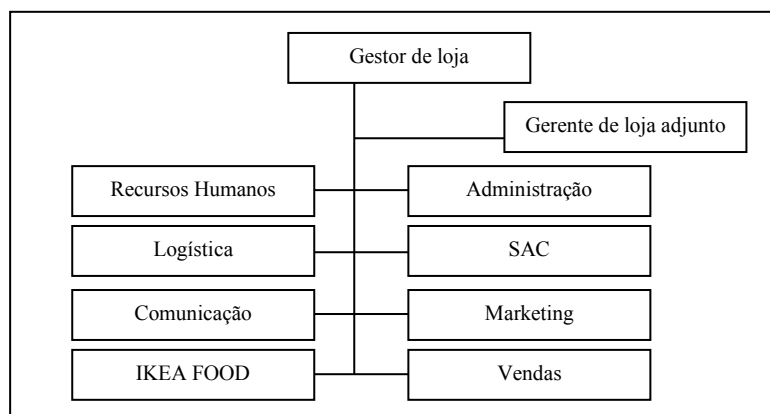


Figura 6.1.6 Estrutura de loja no Grupo IKEA
 Fonte: Documentação disponibilizada pela empresa

A primeira loja a ser aberta na Suécia foi em Almut, em 1958. Actualmente, o grupo conta com 17 lojas no território sueco. A presente investigação decorreu nas lojas de Kållerred, inaugurada em 1972 (a terceira loja do grupo a ser aberta) e Bäckebo, aberta em 2004, ambas em Gotemburgo.

A presença da IKEA em Portugal data de 1974, quando a empresa começou a comprar materiais produzidos neste país. Em 2012, Portugal conta com três unidades fabris do grupo Swedwood (adquirido pelo grupo IKEA em 1991) em Paços de Ferreira. A abertura da primeira loja portuguesa ocorreu, no entanto, em 2004, em Alfragide, seguindo-se a abertura de uma outra em Matosinhos, em 2007, e de uma terceira em Loures, em 2011. Está prevista a abertura de uma outra loja em 2014, em Loulé.

A loja portuguesa é, das três unidades de trabalho analisadas, a que conta com maior número de empregados, tendo as lojas suecas estruturas organizacionais mais reduzidas (quadro 6.1.1). As três são relativamente homogéneas quanto à média de idades, que se situa nos 30 anos em Portugal e em Bäckebo, e nos 33 em Kållerred. As mulheres representam mais de 50% da força de trabalho em todos os estabelecimentos estudados, correspondendo a 57%, 64% e 68% em Portugal, Bäckebo e Kållerred, respectivamente. São também predominantes os vínculos de trabalho permanentes, embora a proporção de trabalhadores com este tipo de vínculo em Bäckebo (61%) seja inferior à dos estabelecimentos em Portugal (73%) e em Kållerred (74%). Nos dois países, a empresa emprega sobretudo trabalhadores nacionais (quadro 6.1.1).

Da análise da distribuição da escolaridade no interior das organizações em análise, sobressai o peso das qualificações intermédias, concretamente as que correspondem ao ensino secundário, no conjunto dos trabalhadores empregados. Na Suécia, esta configuração segue as

características da população empregada no país. Como verificado no ponto 5.4 do capítulo anterior, perto de 50% da população empregada na Suécia tem o ensino secundário, 35,3% tem o ensino superior e 14,9% tem apenas o grau básico. Ambas as lojas suecas apresentam proporções inferiores ao total do país quanto aos trabalhadores com ensino superior e ensino básico (quadro 6.1.1). No caso português, a estrutura de qualificações da organização distancia-se mais da realidade do país. A proporção de trabalhadores com ensino secundário na empresa é de 47,9%, um valor claramente superior ao que se verifica no total da população portuguesa empregada, que corresponde a 22,4%. Os trabalhadores com ensino superior estão também sobre-representados na empresa, sendo 27,8%, quando no total da população empregada do país este valor é de 21,4%. Os trabalhadores com o ensino básico, que continuam a constituir mais de 50% da população empregada portuguesa, são apenas 24,2% nesta empresa. Portanto, na Suécia, as lojas empregam menos diplomados do ensino superior e menos trabalhadores com o ensino básico comparativamente à estrutura do mercado de trabalho do país, e em Portugal, a empresa contrata mais trabalhadores com ensino superior e secundário e menos trabalhadores com o ensino básico do que seria de esperar face às qualificações da população empregada do país.

A grande parte dos trabalhadores das unidades em análise insere-se na categoria profissional do pessoal dos serviços e vendedores. Os quadros superiores e dirigentes e os especialistas das profissões intelectuais e científicas, categorias sobre as quais incidiu este estudo, estão menos representados na estrutura ocupacional (quadro 6.1.1).

Quadro 6.1.1 Caracterização das unidades de investigação

	Portugal	Suécia - Bäckebo	Suécia - Källered
Empregados	640	400	378
Média de idades	30	30	33
Mulheres	57%	64%	68%
Vínculo permanente	73%	61%	74%
Nacionais	91,5%	84%	87%
Ensino superior	27,8%	30,3%	19,4%
Ensino secundário	47,9%	65,5%	72,7%
Ensino básico	24,2%	4,2%	7,9%
Quadros superiores e dirigentes (ISCO 1)	10,3%	9,2%	8,7%
Especialistas (ISCO 2)	2,1%	1,8%	1,2%
Técnicos (ISCO3 e 4)	12,6%	14,3%	13,4%
Colaboradores (ISCO 5)	75%	74,7%	76,7%

Fonte: Informação disponibilizada pela empresa.

Nota: A harmonização da informação e categorização dos dados fornecidos pelas lojas quanto às categorias ocupacionais é da responsabilidade da autora.

6.2 Funcionamento organizacional e medidas de promoção da qualidade de vida dos recursos humanos

A análise das três lojas IKEA permitiu verificar a existência de um conjunto de políticas, medidas e práticas destinadas a promover a qualidade de vida dos trabalhadores. Sendo esta uma organização multinacional, há elementos do funcionamento organizacional definidos centralmente e aplicados de forma tendencialmente uniforme em todas as subsidiárias, existindo, também, por outro lado, singularidades nacionais quanto a alguns destes aspectos. Os pontos que se seguem analisam, em primeiro lugar, as orientações gerais do grupo multinacional em estudo, dando depois atenção às especificidades das lojas estudadas.

6.2.1 Grandes orientações do grupo multinacional

Todas as organizações multinacionais dispõem de um conjunto alargado de orientações de negócio que incluem também indicações que as subsidiárias devem seguir no que diz respeito à gestão de recursos humanos. Estas regras, normas e procedimentos relativamente estandardizados aplicam-se a todas as unidades que constituem o grupo multinacional.

O código de conduta, a política de diversidade, as normas de selecção e recrutamento, de formação e progressão na carreira, a organização do trabalho e a comunicação e imagem, são, nesta empresa, exemplos de dimensões do trabalho claramente definidas a nível central e que não sofrem muitas variações de país para país. O código de conduta e a política de diversidade estruturam as condições gerais de trabalho e normas de tratamento dos trabalhadores. Os procedimentos de selecção, recrutamento, formação e progressão na carreira, por sua vez, ao formarem uma parte importante da estratégia da empresa, são definidos pela empresa-mãe e aplicados da forma mais uniforme possível nas subsidiárias. Também o modo como o trabalho é organizado, directamente associado à ideia de negócio da empresa, está globalmente definido pelo grupo. Por fim, a imagem da empresa e os instrumentos e conteúdo da comunicação interna e externa são também aspectos com pouca margem de variação entre as várias unidades.

O facto de estes aspectos terem sido incluídos nas grandes orientações do grupo não significa, contudo, que não se possam verificar ligeiras diferenças na sua aplicação de país para país. As subsidiárias não têm, no entanto, autonomia para determinarem uma forma de actuação específica e diferenciada da definida pela empresa-mãe quanto a estes procedimentos. Os pontos seguintes descrevem cada uma destas componentes do trabalho na IKEA.

6.2.1.1 Código de conduta

O código de conduta é o instrumento que geralmente determina os princípios e procedimentos da empresa, sendo expressão de diferentes práticas corporativas (Amaeshi e Amao, 2009: 227). O recurso a códigos de conduta é comum nas multinacionais, sobretudo nas de grande dimensão, que recorrem frequentemente à contratação e sub-contratação de serviços, tendo de articular diferentes quadros legislativos de negócio e de trabalho. Estes códigos servem, assim, o propósito de regular áreas ou assuntos relacionados com o trabalho quando há divergência entre o país originário da multinacional e o país onde o trabalho está a decorrer (van Tulder, van Wijk e Kolk, 2009: 399). É certo que, em si, estes códigos não garantem a prática de comportamentos éticos, mas não deixam de ser um indicador possível do compromisso da organização para a promoção de práticas eticamente aceitáveis (Cabral-Cardoso, 2002: 234).

Uma das imagens de marca da IKEA e um dos factores para o seu sucesso são os baixos preços praticados. Este nível de preços só é possível porque a compra dos produtos é, também ela, feita a custos muito baixos, o que coloca, à partida, um conjunto de questões de ordem ética sobre a sustentabilidade e a qualidade do trabalho nas suas empresas fornecedoras. Reconhecendo as vantagens de negócio da compra de produtos a baixos preços, mas também as condições de trabalho praticadas em muitos dos países de onde as empresas fornecedoras são originárias, a IKEA tem apostado na procura de patamares ambientais e sociais de qualidade nos contextos de realização do trabalho (dois terços dos fornecedores da empresa estão situados na Europa e um terço na Ásia). O código de conduta (designado *Iway*) é especialmente dirigido aos fornecedores de produtos, materiais e serviços, e determina os requisitos básicos em termos de condições de trabalho, sociais e ambientais que devem estar garantidos para o estabelecimento de negócio.

Com base na Declaração sobre Princípios e Direitos Fundamentais da OIT (OIT, 1998), na Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ONU, 1992), na Cimeira Mundial sobre desenvolvimento sustentável de 2002 e nos dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas (ONU, 2000), o código de conduta da IKEA proíbe o trabalho infantil e forçado; a produção que contribua para a poluição ou ponha em causa o meio ambiente e o trabalho realizado em más condições ambientais; o trabalho que exponha os trabalhadores a acidentes graves ou que ponha em causa a sua saúde. O código estabelece, também, que todos os trabalhadores devem ter uma remuneração - cujo processo de atribuição deve estar registado de forma transparente -, estar cobertos por um seguro de saúde e acidentes, serem livres para se associarem e que não devem estar sujeitos a qualquer tipo de

discriminação, assédio ou abuso (situações para as quais estão definidas acções disciplinares e punitivas) (IKEA, 1998).

A implementação do código de conduta passa por dois grandes momentos. Há um primeiro conjunto de condições ambientais e de trabalho que devem ser cumpridas para que o contrato de compra de produtos possa ser assinado. Caso estas não se verifiquem, a empresa não celebra contratos. Quando estão garantidas estas condições, e uma vez estabelecida a relação de negócio, o código de conduta prevê que as empresas fornecedoras cumpram, depois, um segundo conjunto de requisitos que as permitirá alcançar os padrões éticos da empresa. Esta fase tem uma duração variável de empresa para empresa, e de país para país, mas não excede habitualmente os 21 meses. O grupo IKEA afirma apoiar as empresas fornecedoras no alcance destes objectivos, nomeadamente através de formação, sujeitando-as regularmente a auditorias surpresa. Em caso de incumprimento o contrato deverá ser cessado (IKEA, 1998: 3).

Embora dirigido aos fornecedores, o código de conduta revela ser fundamental para a compreensão dos vários contextos de trabalho dentro do grupo, uma vez que admite que as condições mínimas exigidas aos fornecedores são, do mesmo modo, cumpridas pela empresa. Por outro lado, à medida que a ética empresarial vai sendo valorizada socialmente e pelos recursos humanos, a conformidade da empresa com padrões éticos tendencialmente partilhados de forma universal constitui um dos elementos a considerar na análise da qualidade de vida no trabalho. A evolução da empresa em termos da sua “maturidade moral e ética” (Falkenberg, 2004) informa também o conhecimento sobre o modo como esta lida com os desafios da globalização, nomeadamente, ao tentar assegurar que os princípios e os valores organizacionais são postos em prática, mesmo em contextos de trabalho que não cabem directamente no limite de responsabilidade da empresa.

De acordo com a tipologia de Kohlberg sobre a maturidade ética das empresas (1971, em Falkenberg, 2004: 17-18), as lógicas empresariais no que respeita a ética passam, geralmente por uma fase i) pré-convencional, em que as acções são tomadas desde que sejam compensatórias do ponto de vista do retorno económico; ii) convencional, quando a acção da empresa não ultrapassa o que é esperado socialmente, ou quando as acções são tomadas porque “toda a gente o faz”; e uma fase iii) pós-convencional, onde as empresas fazem o que é ‘correcto’. No mesmo sentido, van Tulder e van der Swart (2006 em van Tulder, van Wijk e Kolk, 2009: 402-403) definem quatro abordagens organizacionais à responsabilidade corporativa, numa tipologia que estabelece uma perspectiva a) inactiva, que se resume ao cumprimento da lei; b) reactiva, que aposta em seguir as práticas de outras empresas, evitando

cometer erros publicamente e incorrer numa “má reputação”; c) activa, em que as empresas autonomamente tomam a iniciativa de agir de forma íntegra; e a d) pró-activa, quando as organizações envolvem as partes interessadas desde o início na definição da sua estratégia.

Actualmente, pode dizer-se que a IKEA se encontra num estágio “pós-convencional”, com uma abordagem “pro-activa”, como têm vindo a testemunhar várias pesquisas especificamente desenvolvidas sobre a aplicação do *Iway* em países com menores níveis de desenvolvimento (Helin e Sandström, 2008; Strand, 2009; van Tulder, van Wijk, Kolk, 2009; Akerblom, 2009; Zhang e Hed, 2009; Bhuthongkum e Ólafsson, 2009; Kanchanavipu e Kucukcingoz, 2009, entre outros), assim como diversas instituições publicamente reconhecidas que a têm vindo a distinguir pelas suas práticas de responsabilidade social e ética.⁵⁷ No entanto, ao longo de sete décadas de existência, a empresa passou por diferentes fases de desenvolvimento.

A existência de acções agora denominadas de “responsabilidade corporativa” na empresa data de 1989. As acções iniciais estavam sobretudo orientadas para a área ambiental e para o impacto da indústria no ambiente e na poluição. Nos anos seguintes foi desenvolvida e implementada a política ambiental da empresa, assim como o primeiro plano ambiental, actualmente revisto de três em três anos (Kanchanavipu e Kucukcingoz, 2009: 28-29). As primeiras acções concretamente dirigidas às condições de trabalho surgiram quando foi descoberto e tornado público o trabalho infantil e a exploração em fábricas fornecedoras da IKEA, na década de 1990 (Torekull, 1998: 68). Numa lógica inicialmente “convencional” e “reactiva”, a empresa passou a incluir na sua estratégia preocupações com as condições de trabalho nas empresas fornecedoras, motivada pela necessidade de melhorar a sua imagem pública, mas o envolvimento das partes interessadas na definição do seu plano de responsabilidade corporativa foi feita desde cedo, tendo esta passado, rapidamente e de forma autónoma, para uma lógica de trabalho conjunto com as populações, organizações governamentais e não-governamentais e outras instituições. Em 1998 foi assinado um dos primeiros acordos de trabalho internacionais com a Federação Internacional de Trabalhadores da Construção e da Madeira (IFBWW, 1998; Eurofound, 2008) e foi nesse contexto que foi definido o *Iway*, que é sistematicamente revisto e cuja implementação é discutida conjuntamente com esta federação internacional (van Tulder, van Wijk e Kolk, 2009: 409). Actualmente a multinacional tem demonstrado um trabalho significativo no estabelecimento de acordos com outras organizações, como o Fundo Mundial para a Vida Selvagem (WWF), a

⁵⁷ Por exemplo, em 2009 e 2012, a IKEA foi distinguida como empresa eticamente responsável no sector do retalho pela organização Ethisphere (mais informação disponível em www.ethisphere.com).

GreenPeace, a Save the Children, ou o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) (Strand, 2009: 180), fazendo também parte do projecto GSCP (Global Social Compliance Programme), com o objectivo de uniformizar e discutir os códigos de conduta com outras empresas (Kanchanavipu e Kucukcingoz, 2009: 31). A IKEA passou, então, a ser considerada uma das empresas que mais se aproxima das abordagens pró-activas de responsabilidade corporativa (van Tulder, van Wijk e Kolk, 2009: 408).

O facto de recorrer à compra de produtos acabados em países menos desenvolvidos faz com que esta empresa seja sistematicamente alvo de escrutínio sobre o cumprimento, aplicação e conteúdo do seu código de conduta. Como Falkenberg sublinha, a determinação da maturidade moral e ética das organizações é complexa e difícil de estabelecer porque implica várias questões, como o facto de alguns actos anti-éticos serem legais nos países onde decorrem e cometidos pelas empresas fornecedoras e não propriamente pelas multinacionais (Falkenberg, 2004: 24-25). O debate em torno da ética empresarial deve, por isso, ser também equacionado em termos das condições de trabalho nos planos nacionais, particularmente no que diz respeito à necessidade de melhorar as políticas públicas que garantam maior qualidade de vida às populações. Ou seja, uma discussão da ética empresarial nos grupos multinacionais não pode, à partida, excluir os contextos locais de realização de trabalho, e os quadros legais e institucionais que guiam a actuação das empresas fornecedoras. Os resultados de algumas investigações sobre a ética empresarial da IKEA têm evidenciado que a aplicação dos procedimentos da multinacional e a melhoria das condições de trabalho exigidas não são processos necessariamente simples e lineares. Do mesmo modo, se a empresa experienciou uma evolução notável no que diz respeito ao trabalho infantil e à exploração do trabalho humano, apresenta, por outro lado, alguma margem para melhorias no que diz respeito, por exemplo, aos horários de trabalho praticados. O código de conduta da IKEA estabelece um limite máximo de 60 horas semanais nas empresas fornecedoras de serviços ou produtos. No caso da Tailândia, por exemplo, onde a legislação laboral permite um horário semanal de 84 horas, a limitação a 60 horas semanais é vista como um obstáculo ao desenvolvimento dos negócios dos fornecedores, que testemunham ter dificuldade em contratar recursos humanos, que preferem trabalhar noutras fábricas com um horário de trabalho mais longo que lhes permita salários mais elevados (Kanchanavipu e Kucukcingoz, 2009: 31). Questões idênticas surgem, também, noutros países. Na China, a limitação do trabalho extraordinário é apontado como um requisito que causa dificuldades aos fornecedores da IKEA, assim como a livre associação dos trabalhadores, que é, neste país, reprimida (Åkerblom, 2009: 28). As condições físicas de trabalho representam outra dificuldade, sendo que os requisitos de saneamento ou

segurança nem sempre são fáceis de implementar no terreno (Ákerblom, 2009: 28, Kanchanavipu e Kucukcingoz, 2009: 31). No caso específico dos horários de trabalho, uma forma possível de contornar as resistências das empresas fornecedoras seria, por exemplo, comprar os produtos fornecidos a preços que permitissem a estas empresas pagar, pelas 60 horas de trabalho, o equivalente ao que os trabalhadores ganhariam nas 84 horas legalmente definidas, que estes preferem trabalhar. Esta é, contudo, uma questão omissa na discussão sobre as dificuldades de aplicação do código de conduta da empresa.

Para combater o trabalho infantil, a abordagem da empresa passou pelo trabalho directo com as populações, negando-se a cessação imediata dos contratos existentes por se reconhecerem os efeitos negativos que daí poderiam decorrer para as populações e para as próprias crianças (Strand, 2009: 180). Esta abordagem é seguida também em relação a outras matérias, embora este seja um processo moroso e sujeito a dois tipos de críticas: por um lado, persiste a ideia de que aproximação aos padrões de trabalho europeus pode ser considerada ‘pós-colonial’; por outro, estas práticas não deixam de ser insuficientes face ao que a empresa poderia fazer em termos da aproximação dos padrões de trabalho locais aos que são praticados na Europa e, mais concretamente, na Suécia.

“Could a firm be criticized for acts that are not in violation of local institutions? The answer is clearly “Yes” – if the acts violate universal principles of justice or universal rights. Just because a jurisdiction fails to protect its people or environment from abuse, does not make it right to do so. Slavery is wrong even if it is tolerated in some places. Should a firm be held accountable to western institutions when operating in emerging economies or LDC’s? Not necessarily, that could be interpreted as “cultural imperialism” (Falkenberg, 2004: 25).

As condições de trabalho do grupo de profissionais em estudo nesta investigação, os quadros superiores, gestores e chefias das subsidiárias, encontram-se num patamar substancialmente diferente das dos trabalhadores das empresas fornecedoras. Olhar para o código de conduta e para as questões que envolvem a sua implementação permite confirmar estas discrepâncias. O *Iway* não é, no entanto, um instrumento que se aplique apenas às compras de produtos em países em vias de desenvolvimento e o contacto com as implicações da actividade empresarial para a comunidade mais próxima (empresas, organizações, instituições) faz parte da realidade quotidiana destes profissionais, cujas atribuições não passam apenas por garantir boas condições de trabalho aos seus subordinados directos e a eles mesmos, como pela tentativa de melhorar o trabalho dos seus parceiros de negócio que não são funcionários da IKEA. Um dos gestores entrevistados, a propósito da construção de uma nova loja, relatou a implementação de uma cantina comum para os trabalhadores da obra e para os directores e clientes, ao contrário do que costuma ser norma no sector da construção.

Não se dirigindo a trabalhadores da IKEA, esta medida foi apresentada como decorrendo de um conjunto de orientações éticas da empresa, como o princípio da igualdade e do esbatimento das hierarquias, e como a concessão de elementos de bem-estar no quotidiano de trabalho (refeições no local e a preços acessíveis). O código de conduta acaba, portanto, por ser valorizado e por configurar um modo de actuar empresarial com impactos no dia-a-dia de alguns destes profissionais.

6.2.1.2 Política de diversidade

Alguns autores têm vindo a associar as políticas de diversidade nas organizações aos processos de afirmação positiva e de igualdade de oportunidades, provenientes sobretudo dos Estados Unidos, e centrados na integração de minorias no mercado de trabalho (inicialmente minorias étnicas, mais tarde de género e outras) (Korsgaard, Rask e Luring, 2007: 3-4; Roosevelt Thomas, 1990: 108-109). Mais recentemente, a diversidade tem sido aplicada não só como instrumento para integração e melhoria das condições de trabalho dos grupos tradicionalmente menos representados no mercado de trabalho, como enquanto meio para potenciar o desenvolvimento do negócio e o lucro. Num mundo globalizado e sobretudo no quadro das empresas multinacionais, a gestão da diversidade é, cada vez mais, uma forma de garantir a “sobrevivência do negócio” (Roosevelt Thomas, 1990: 108) e, como se disse no capítulo 2, um atributo essencial para a eficácia organizacional (Cox e Tung, 1997: 15; Pina e Cunha, Rego e Cabral-Cardoso: 2007: 413-415).

À semelhança do que se verifica em relação à responsabilidade corporativa e à aplicação do código de conduta, também no que diz respeito à política de diversidade a IKEA foi adoptando diferentes perspectivas ao longo da sua existência.

Thomas e Ely (1996) identificam três paradigmas de gestão da diversidade que habitualmente atravessam a vida das empresas. O paradigma “discriminação e justiça” representa o tipo de gestão mais elementar no que toca à diversidade, sendo também o mais dominante nas organizações. Concentra-se na garantia de igualdade de oportunidades através do cumprimento das leis, e no assegurar de que todos os trabalhadores da organização são tratados com justiça e de forma igualitária (Thomas e Ely, 1996: 81). O paradigma “acesso e legitimidade”, por outro lado, assenta na exaltação das diferenças individuais e reconhece benefícios na criação de uma força de trabalho diversa, sobretudo se esta seguir as tendências demográficas e multiculturais da sociedade onde a organização se insere e do seu público-alvo (Thomas e Ely, 1996: 83). O paradigma “aprendizagem e eficácia”, por sua vez, incorpora as características dos trabalhadores na organização do trabalho e na estratégia da empresa,

permitindo redefinir as práticas organizacionais ou a missão da empresa como forma de alcançar os “verdadeiros benefícios da diversidade” (Thomas e Ely, 1996: 85). Esta última perspectiva está muito relacionada com um entendimento mais abrangente do que são competências, que inclui a pertença étnica ou de género como geradoras de saberes específicos com valor no mercado de trabalho, e que tem reforçado a defesa da ideia de que a presença, numa mesma organização, de pessoas com características diferentes é potenciadora de maior criatividade e inovação (Korsgaard, Rask e Lauring, 2007: 4).

Numa empresa como a IKEA, o ritmo de crescimento e expansão para outros países determinou que se fossem adoptando diferentes respostas para trabalhar com pessoas de nacionalidades distintas. Ao analisar-se a presente política de diversidade da IKEA pode confirmar-se que ela incorpora elementos de várias abordagens à gestão da diversidade. Por um lado, inclui claramente a lógica “discriminação e justiça”, assegurando os meios para que os seus trabalhadores sejam tratados de forma igualitária e sem que sejam vítimas de discriminação. Ao mesmo tempo, como forma de garantir maior proximidade com o público-alvo de cada país, a valorização da diferença apresenta-se como estratégia necessária para assegurar uma clientela também diversa, numa lógica “acesso e legitimidade”. A integração de uma perspectiva “aprendizagem e eficácia” é também visível quando as características ou práticas de determinada população são introduzidas no negócio e obrigam a uma redefinição da estratégia da empresa.

Como se verá no ponto seguinte, não se pode dizer, contudo, que a IKEA privilegie esta abordagem a todos os níveis. No que diz respeito à integração de mulheres, a IKEA avançou significativamente ao longo do tempo, tendo passado de uma lógica de gestão “*Swedish male*” para um grupo empresarial onde as mulheres estão, cada vez mais, em cargos de responsabilidade⁵⁸ e onde os directores e gestores locais têm características étnicas mais diversas (Anders Dahlvig, antigo CEO da IKEA, em Kling e Goteman, 2003: 36). No entanto, esta integração parece ser mais comum a nível local do que na empresa-mãe, onde a nacionalidade sueca e o sexo masculino prevalecem nos cargos de responsabilidade de topo.⁵⁹

A inclusão de planos de diversidade na política de recursos humanos das empresas tem sido entendida como uma forma possível de atrair recursos humanos mais diversos, mas

⁵⁸ Em Portugal, a empresa foi distinguida em 2010 com o prémio Igualdade é Qualidade, uma distinção promovida pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social português a empresas com boas práticas de igualdade de género, protecção da maternidade e paternidade e conciliação entre trabalho e família. A directora do país é mulher. À data do trabalho de campo a directora de loja era também mulher. Numa das lojas suecas onde foi feito o trabalho de campo, a directora de loja era também mulher.

⁵⁹ Segundo a página oficial do grupo, em 2012, todos os membros do Supervisory Board da fundação Stichting INGKA são homens. Dos nove membros do grupo executivo (Executive Management), duas são mulheres (IKEA, 2012b).

também de preservar uma imagem pública positiva de diversidade (Kochan *et al.*, 2003: 4-5). A IKEA é uma das muitas empresas que associa a sua política de diversidade à imagem da empresa. Nas páginas de recrutamento das lojas pode ler-se, de forma indiferenciada de país para país:

“Recrutamos colaboradores com origens e experiências diferentes e esforçamo-nos por oferecer uma remuneração justa, um tratamento e oportunidades iguais para todos. Queremos proporcionar aos nossos colaboradores um espaço de trabalho saudável e seguro, com boas condições de trabalho.” (IKEA, 2012c)

Por ter uma imagem pública e ideia de negócio muito associada à Suécia, e por estar presente em muitos outros mercados, a política de diversidade desta empresa tem suscitado particular interesse para alguns autores.

Korsgaard, Rask e Lauring (2007) analisaram as páginas na internet das lojas⁶⁰ de todos os países onde a empresa estava implementada em 2007, e dando especial atenção às páginas de recrutamento da empresa, os autores problematizaram o uso de práticas de diversidade como estratégia para manter uma cultura organizacional considerada una, à medida que a organização se torna maior e mais diversa (Korsgaard, Rask e Lauring, 2007: 2). De acordo com esta análise, as páginas de internet das lojas IKEA nos diferentes países não só apresentam uma estrutura e desenho semelhantes do ponto de vista estético e nas mensagens transmitidas, como dispõem de afirmações semelhantes (traduzidas) sobre as diferenças individuais e a cultura corporativa. Sempre presente na política de diversidade no recrutamento de todas as lojas está o lema *“Trabalhe muito, seja você mesmo”*, um apelo ao respeito pelas diferenças individuais que os autores consideraram ser paradoxal face a uma cultura corporativa forte que faz muito uso da origem sueca da empresa. Dar continuidade aos valores e cultura de uma organização à medida que esta se internacionaliza é um dos desafios que se colocam às empresas multinacionais em contexto de globalização. Portanto, apesar de estratégia de marketing da marca estar fortemente associada à cultura nacional sueca, o aparente paradoxo entre respeitar a individualidade e promover a união não é uma especificidade da IKEA, mas sim um desafio que se coloca a todas as empresas e organizações de trabalho no geral.

No grupo de gestores entrevistados a diversidade é entendida como uma componente da estratégia da empresa presente também nas realidades quotidianas de trabalho. Como se verá no capítulo seguinte, gerir recursos humanos com características diversificadas é uma competência valorizada por este grupo de profissionais, ao encontro do que já tem sido

⁶⁰ Os autores fazem uma análise diferenciada dos países onde as lojas IKEA são propriedade do grupo IKEA, dos países cujas lojas são franchisadas. O nível de standardização é maior nas lojas que fazem parte do grupo.

afirmado noutras pesquisas (Cox e Tung, 1997: 8). Trabalhar numa empresa que oferece o contacto com pessoas de várias nacionalidades e passados culturais é, simultaneamente, considerado um factor positivo na análise das condições de trabalho.

“Como a IKEA é uma empresa multinacional, deu-me a possibilidade de ter contacto com vários países, várias nacionalidades (...) A IKEA mostrou-me a realidade de uma série de países, de uma série de organizações, mostrou-me como se trabalha...” (Ricardo, 39 anos, director de departamento, PT)

6.2.1.3 Selecção e recrutamento

O processo de selecção e recrutamento da IKEA privilegia o recrutamento interno através da utilização dos meios de comunicação da empresa, sobretudo a intranet. Para os cargos de maior responsabilidade, nos quais estão incluídos os gestores intermédios, são privilegiadas as redes sociais profissionais. Quando não é possível proceder ao recrutamento através destes meios, a empresa recorre à publicitação de anúncios na internet e na imprensa e à consulta da base de dados de candidaturas espontâneas. Nas entrevistas efectuadas foi possível confirmar que o recrutamento através de agências de *head hunting* é uma realidade bem presente nas trajetórias destes profissionais, que são frequentemente aliciados por este tipo de organizações com vagas noutras empresas ou sectores. Na IKEA, o recurso a empresas de *head hunting* para ocupação dos cargos de maior responsabilidade é também uma prática comum.

O processo de selecção começa com uma avaliação das candidaturas, das competências e do perfil dos candidatos. Para as funções de loja, são feitas entrevistas de grupo, às quais se seguem entrevistas individuais. Para funções mais especializadas, privilegiam-se as últimas.

Este grupo multinacional tem definido um conjunto de valores que guiam a actividade empresarial. Simplicidade, solidariedade, experiência, honestidade, bom senso, entusiasmo, diversidade, humildade, consciência de custos, anti-burocracia, cometer erros, fazer as coisas de forma diferente, assumir responsabilidades, delegar responsabilidades, enfrentar a realidade, são alguns deles (Ingvar Kamprad em Torekull, 1998: 228-239). De acordo com os técnicos de recursos humanos e responsáveis pelo recrutamento da empresa entrevistados nesta investigação, cada equipa de gestão de uma loja (responsáveis de departamento e directores), antes da abertura, identifica, dentro deste grupo alargado de valores, um conjunto mais restrito. Este grupo mais restrito de valores servirá de apoio ao processo de recrutamento. Em vez de uma análise de qualificações formais e competências técnicas, a selecção na IKEA é feita sobretudo com base em competências relacionais e associadas à

ética de trabalho, concretizada pela correspondência com os valores definidos para a empresa. Este procedimento é centralmente definido e aplicado em todas as unidades do grupo de forma uniforme.

De acordo com os responsáveis entrevistados, o menor enfoque nas capacidades formais e técnicas e a procura de profissionais com certas competências relacionais e quadro de valores tem a ver com o facto de a empresa poder providenciar os saberes técnicos e os procedimentos internos mais facilmente do que os valores e as aptidões relacionais, nomeadamente por via da formação. Há um entendimento generalizado de que cabe à empresa desenvolver e potenciar as competências técnicas dos recursos humanos, e de que é mais difícil formar qualidades comportamentais.

“Porque os valores dificilmente ensinamos. Esta é uma empresa com valores e queremos que os valores da empresa existam nos colaboradores. Isso não vamos conseguir ensinar. Relativamente à parte técnica, se a pessoa necessitar de um pouco mais de formação, conseguimos dar-lhe. Se precisar de mais algum tempo para aprender alguma área, existe essa possibilidade.” (Ricardo, 39 anos, director de departamento, PT)

A página de recrutamento do grupo tem bem patente esta abordagem centrada nos valores dos candidatos, apresentando um mini-teste que os interessados em trabalhar para a empresa deverão preencher, no sentido de aferir o seu grau de conforto e adequação à “cultura” IKEA. Podem encontrar-se questões como “O que é um bom serão?” ou “Qual é a primeira coisa que fazes quando entras na sala de um amigo?” (IKEA, 2012d).

Em contexto de entrevista, a aferição dos valores e da ética de trabalho dos candidatos é um processo complexo que é possível, segundo os entrevistados, quando se orienta a entrevista para temas que extravasam o domínio de aptidões técnicas e se incluem outras dimensões da vida dos candidatos.

“É claro que é um desafio encontrá-los [os valores] nas pessoas, mas vendo bem, isso acaba por não ser assim tão complicado. A humildade e a simplicidade é fácil de sentir pela forma como a pessoa fala, como a pessoa estrutura o seu discurso. A consciência de custos, como é que a pessoa gere lá em casa o seu orçamento, sem entrar, claro, na vida privada da pessoa. Se for um estudante, como é que ele gere a mesada. Há tantos estudantes que gostam de trabalhar com as “avons” e com a “oriflame”, como é que eles gerem esse orçamento quando as pessoas lhe pagam, ou seja, acabamos por desenvolver perguntas, internamente, por forma a poder identificar estas pessoas. É um pouco por aí que funciona o nosso recrutamento. A nossa base de recrutamento funciona pelos valores. Nós queremos a pessoa. Nós não queremos o catedrático, nós não queremos a pessoa xpto, nós não queremos um master em A, B ou C. Nós queremos a pessoa. Queremos uma pessoa com empatia. Queremos uma pessoa com disponibilidade para trabalhar connosco, que goste deste espírito jovem, que goste do cliente, e a partir daí nós damos o resto.” (Alexandra, 34 anos, chefe de secção, PT)

Esta aposta em competências relacionais é mediada por critérios objectivos especificamente definidos para cada ocupação. Quando se comparam os perfis qualificacionais dos entrevistados em Portugal e na Suécia verifica-se, no entanto, que os

primeiros detêm uma forte componente técnica especializada na sua formação de base, quando os suecos, pelo contrário, apresentam maior variação nas suas qualificações de origem. Por um lado, todos os entrevistados portugueses eram licenciados ou detinham estudos pós-graduados, quando na Suécia, em ocupações homólogas de gestão intermédia, cerca de metade não tinha completado o ensino superior. Por outro lado, as áreas de formação no grupo de entrevistados suecos são mais variadas, nem sempre se relacionando à partida com as funções que desempenham na organização (teatro, música, ciência política). Em Portugal, em todos os casos, as áreas de formação estavam directamente relacionadas com a função ocupada, com uma forte componente de gestão (gestão, economia, marketing, recursos humanos). Considerando apenas o conjunto de entrevistados, pode dizer-se que nas lojas suecas, a menor aposta em competências técnicas, pelo menos ao nível da formação de base, é mais evidente do que em Portugal.

Esta tendência pode ser justificada, por um lado, pela carência de trabalhadores com qualificações intermédias, nomeadamente de nível secundário, no mercado de trabalho português (Dornelas e Silva, 2012: 157), mas também pelos níveis diferenciados de competências proporcionados pelo sistema educativo num e noutra país, resultado de diferenças substantivas nos currículos, na organização e mesmo na história dos dois modelos educativos. Apesar das sucessivas reformas a que o sistema de ensino sueco tem sido sujeito nas últimas décadas, sobretudo no sentido da descentralização dos processos de decisão para os municípios (Bunar, 2010: 6-8; Heshmati e Kumbhakar, 1997: 34; Lundahl, 2002: 690-691), a educação na Suécia continua a ser marcada por uma forte tradição igualitária originada nos anos 1960, com a aproximação das vertentes vocacional e académica no ensino secundário para garantir que todos os alunos beneficiam de um conjunto uniforme de aprendizagens, com vista à redução das desigualdades sociais (Aro *et al.*, 2002: 307; Beach e Dovemark, 2011: 324; Lundahl, 2002: 687). No nível de ensino secundário são actualmente oferecidos 18 cursos na Suécia, entre programas vocacionais, com forte orientação para o mercado de trabalho e que incluem frequentemente períodos de estágio em organizações de trabalho, e programas mais orientados para o prosseguimento de estudos para o nível superior, embora ambos permitam a continuidade dos estudos (Skolverket, 2012). Apesar da grande diversidade na oferta, todos os cursos de nível secundário incluem nove disciplinas comuns: língua sueca, língua estrangeira, educação física e saúde, matemática, história, ciências, arte, cidadania e educação religiosa (Skolverket, 2012). No caso português, onde o ensino secundário foi, durante vários anos, muito orientado para a preparação para o ensino superior (Silva, 2012: 371), a diferenciação entre cursos vocacionais e científico-humanísticos é maior,

sendo o corpo de disciplinas comuns mais reduzido: língua portuguesa, língua estrangeira, educação física e filosofia⁶¹ (DGE, 2012). Independentemente da vertente educativa escolhida pelos estudantes, os suecos beneficiam, assim, de um conjunto mais alargado de competências de referência do que os portugueses, a que acrescem graus de desenvolvimento distintos também ao nível dos conteúdos, como é exemplo a longa tradição de ensino do inglês como língua estrangeira obrigatória (Cabau-Lampa, 1999), responsável pelos níveis tendencialmente elevados de proficiência nesta língua na Suécia,⁶² ou o modelo de educação física, muitas vezes tomado como referência para outros países (Quennerstedt e Ohman, 2008; Annerstedt, 2008). As diferenças na organização curricular e nos conteúdos formativos podem, então, reflectir-se nos resultados que suecos e portugueses apresentam quanto às competências adquiridas. No final do ensino básico, os estudantes suecos apresentam níveis de competências superiores às adquiridas pelos estudantes portugueses no mesmo ciclo de ensino (OCDE, 2010). No mesmo sentido, a população sueca com o ensino secundário apresenta níveis de literacia superiores ao da população portuguesa com a mesma escolaridade (OCDE, 2000: 22-25).

A extensão da escolaridade obrigatória para 12 anos em Portugal, em 2009, veio em larga medida transformar o papel do ensino secundário no país, pretendendo-se uma diversificação da oferta formativa neste nível de ensino e simultânea redução da diferenciação entre as vertentes vocacionais e generalistas quanto ao prosseguimento do estudos no nível superior (Rodrigues, 2010: 86-88; Silva, 2012: 373). A actual conjuntura económica e as alterações que se têm vindo a verificar ao nível das políticas públicas de educação não permitem ainda antever em que sentido se transformarão as qualificações e o desenvolvimento de competências da população portuguesa. Note-se, por exemplo, que algumas características do modelo de educação sueco, como a descentralização da gestão das escolas básicas e secundárias para os municípios, constituem ainda elementos de debate na sociedade portuguesa (Rodrigues, 2010: 255-257).

Também o papel de outras instituições, como os sindicatos ou as associações empresariais, na oferta de formação ao longo da vida pode ajudar a compreender a menor valorização da escolaridade formal nos processos de recrutamento na Suécia. Tal como demonstrado no capítulo anterior, a participação dos suecos em processos de formação e

⁶¹ Educação física não faz parte da matriz dos cursos científico-humanísticos do ensino recorrente, e Filosofia não faz parte da matriz dos cursos profissionais (DGE, 2012).

⁶²A Suécia é o país europeu com o nível mais elevado de proficiência em inglês, de acordo com o English Proficiency Index, disponível em: <http://www.ef.edu.pt/eipi/europe> (consultado em Janeiro de 2013). Portugal surge com proficiência moderada.

aprendizagem ao longo da vida é substancialmente superior à que se verifica em Portugal, e nesse sentido, a ideia de que os trabalhadores têm um conjunto de competências de referência, adquiridas pela escola, que podem ser depois desenvolvidas ao longo do percurso profissional pode ser, em certa medida, mais efectiva do que em Portugal.

A maior orientação, em Portugal, para o recrutamento de profissionais com o ensino superior nas posições dirigentes pode assim, dever-se a um conjunto de características do funcionamento institucional, concretamente dos modelos educativos e formativos, num e noutro país. No capítulo seguinte será possível compreender com maior pormenor esta diferenciação entre Portugal e Suécia, com a discussão das trajectórias escolares e profissionais dos entrevistados e análise das competências que estes consideram mais importantes para a realização do trabalho actual. De qualquer modo, como se viu inicialmente, os profissionais com o ensino secundário na empresa em Portugal constituem perto de 50% dos recursos humanos, estando sobre-representados face à escolaridade da população empregada do país. De acordo com informação disponibilizada pela empresa em Portugal, embora sejam ainda residuais, há também registo de alguns casos de trabalhadores com o ensino secundário que ocupam posições de gestão (*managers*, na terminologia e categorização da empresa). A valorização das competências sociais e não apenas das técnicas e dos valores individuais tem também lugar em Portugal, embora de forma menos notória.

Para além da apresentação da história e da missão da empresa, o recrutamento dos gestores obriga a um período de trabalho na loja, onde são conhecidas com maior detalhe as características do negócio central da organização. Depois de recrutados, os candidatos iniciam o processo de formação, que é composto por uma formação inicial e desenvolvido ao longo do percurso profissional na empresa.

6.2.1.4 Desenvolvimento de competências e formação profissional

Apesar da aposta em competências relacionais ser baseada no facto de a empresa fornecer as competências técnicas necessárias através de formação, a abordagem da IKEA ao desenvolvimento de competências é muito centrada na iniciativa individual. Perante um leque de oportunidades de formação oferecidas pela organização, o desenvolvimento de competências é, em primeira instância, imputado aos trabalhadores.

Quando começam a trabalhar na empresa, os novos trabalhadores frequentam um conjunto de acções formativas comuns que se destinam a dar a conhecer o contexto de trabalho, as regras de funcionamento interno e os procedimentos, nomeadamente em matéria de medicina e segurança no trabalho, meio ambiente, e atendimento ao cliente. Dependendo

da categoria profissional, são depois oferecidos módulos de formação específica, com uma orientação técnica para o desenvolvimento de cada função.

Para os cargos de gestão há também uma oferta formativa própria, que foca o desenvolvimento de competências de relacionamento interpessoal e liderança, mas também o aperfeiçoamento de competências técnicas de gestão, como as que se referem à avaliação de desempenho ou aos processos de recrutamento.

Este tipo de formação é providenciado pela empresa e desenvolvido em regime laboral, como parte integrante da actividade profissional. Ao conjunto de acções formativas iniciais, de frequência obrigatória para o desempenho das funções, acrescem outros momentos de formação que geralmente resultam da identificação de necessidades específicas por via do processo de avaliação de desempenho, e/ou por iniciativa do trabalhador ou chefia. Estas acções passam a constar de um “plano de desenvolvimento individual”, acordado entre o trabalhador, a chefia directa e o departamento de recursos humanos. Deste plano podem também fazer parte iniciativas individuais de desenvolvimento de competências que, após uma avaliação casuística, a empresa pode decidir participar financeiramente. São disto exemplo os estudos pós-graduados ou a aprendizagem de línguas. No caso da aprendizagem de línguas, por exemplo, a empresa organiza cursos de inglês para os seus funcionários, cedendo as instalações e suportando parte dos custos. As aulas não se inserem em qualquer programa interno de formação da empresa e decorrem fora do horário laboral, mas há um reconhecimento de que o desenvolvimento de competências linguísticas pode ser conveniente à empresa e, nesse sentido, foram desenvolvidas medidas simbólicas de estímulo à frequência destes cursos, como presentear o bom aproveitamento, a assiduidade e a conclusão da formação.

Ao dispor dos recursos humanos está também um programa de progressão de carreira destinado a profissionais que pretendam, num curto período de tempo, assegurar um conjunto de competências necessárias para prosseguir para um escalão hierárquico superior. Este plano consiste em 12 meses de formação (590 horas, das quais 400 são práticas) não remunerada, em horário pós-laboral, e centrada na melhoria dos conhecimentos sobre a empresa e no desenvolvimento de competências técnicas e de liderança. Não sendo um requisito indispensável para a progressão na carreira, e não garantindo a progressão imediata, constitui uma mais-valia face a futuras oportunidades de promoção interna. Para acederem ao programa, os funcionários deverão cumprir um conjunto de requisitos (que se relacionam com a área de actividade, ou com as avaliações de desempenho anteriores, entre outros aspectos) e ser seleccionados perante uma avaliação determinada.

Foi possível verificar uma incorporação muito evidente da lógica de responsabilização individual pelo desenvolvimento profissional por parte dos trabalhadores e um grau de satisfação elevado pelas oportunidades oferecidas pela empresa, não apenas pelo seu conteúdo, como por resultarem de um processo onde o trabalhador é implicado e por envolverem, na maior parte dos casos, possibilidades reais de progressão na carreira.

6.2.1.5 Carreira e desempenho

À data do trabalho de campo, existiam quatro carreiras profissionais dentro da IKEA: a de colaborador, a de técnico, a de especialista e a de *manager*. A ascensão na carreira pode ser feita verticalmente, entre cada grupo de funções, e de uma família de funções para outra; horizontalmente, entre departamentos e funções na empresa; e ainda em círculo, através de uma mobilidade funcional temporária que permite aos trabalhadores conhecerem e experimentarem outras funções na empresa, no seu país ou em qualquer outro país onde o grupo está implantado.

O processo de desenvolvimento de carreira está bastante consolidado em todo o grupo multinacional e os procedimentos para avaliação de desempenho e para promoções estão também normalizados, apresentando pouco espaço para a variação entre as empresas do grupo.

A progressão na carreira está directamente dependente da avaliação de desempenho. Todos os funcionários da organização, independentemente da posição hierárquica, são sujeitos a uma avaliação de desempenho que se faz tanto no sentido hierárquico descendente, como ascendente. A avaliação é feita anualmente e monitorizada em intervalos definidos caso a caso. Os instrumentos de avaliação incidem sobre a apreciação de competências comportamentais e funcionais, mas a empresa tem uma definição particular daquilo que são capacidades que remetem para o comportamento ou para a função. No primeiro caso estão incluídas a promoção de valores e ética, a orientação para o cliente e o compromisso/acção. Do segundo fazem parte o trabalho em equipa, a adaptação à mudança, a orientação para o negócio, o relacionamento e a comunicação, a liderança e a planificação, bem como a organização. Com efeito, verifica-se que algumas das capacidades consideradas essenciais para o desenvolvimento da função, como o trabalho em equipa, a adaptação à mudança, o relacionamento ou mesmo a liderança, poderiam ser facilmente alocadas a um tipo de competências de natureza comportamental. Estão também claramente identificadas competências de natureza mais técnica, que consistem no cumprimento dos objectivos e das funções presentes na descrição específica de cada ocupação. Mas esta forte incidência na

avaliação de competências comportamentais é, em grande medida, reveladora da estratégia da empresa para com os seus recursos humanos (já perceptível nos procedimentos de selecção e recrutamento), orientada para o fortalecimento da cultura da empresa e para o ajustamento a potenciais situações de mudança. Ao contrário do que acontece noutras organizações, os prémios de produtividade são atribuídos a todos os funcionários com base no desempenho da empresa (local) e não no desempenho por departamento ou sector. O cumprimento de objectivos concorre, desta forma, para uma finalidade comum, também ela concebida para fomentar o espírito de equipa e a cultura da empresa. Todos os dias os resultados das vendas e dos objectivos do dia anterior são revelados a todos os trabalhadores.

A avaliação de desempenho inclui também uma entrevista entre o trabalhador e a chefia directa, na qual é definido o plano de desenvolvimento individual. Todos os procedimentos estão estabelecidos de forma uniforme para o grupo multinacional – desde a preparação do local para a entrevista, à elaboração do plano, passando pelas áreas temáticas a focar – e estão envoltos numa dimensão ritualística sublinhada nos discursos dos gestores que, por exemplo, demonstraram repetidamente a relevância do processo de avaliação culminar com a assinatura do plano de desenvolvimento pelas partes envolvidas.

Segundo a informação disponibilizada, as promoções por mérito sobrepõem-se, de um modo geral, às promoções por antiguidade. A visão da antiguidade reveste-se, aliás, de características muito particulares, e à partida inesperadas numa organização com uma estrutura vertical consolidada ao longo dos anos. Na Suécia, dada a antiguidade da empresa e a sua expansão geográfica, há uma imagem já consistente da organização como um local onde é possível fazer carreira. Mas se esta ideia de estabilidade assenta nas maiores probabilidades de progressão e mudança interna, dada a presença da multinacional num número crescente de países, é também suportada pela possibilidade de progressão rápida, apresentada pela empresa como uma das suas imagens de marca, e materializada num conjunto de cargos de gestão e direcção atribuídos a faixas etárias mais novas. Na página oficial da empresa pode ler-se na “razão 8” para trabalhar na empresa:

“Aprender intuitivamente: Que outra empresa lhe confia um orçamento de 30 milhões de euros? Aos 22 anos? Se é a pessoa certa para a função, aprender com o apoio e a formação adequados é uma forma de vida na IKEA.” (IKEA, 2012e)

As trajectórias profissionais dos entrevistados neste estudo reforçam estas ideias de, por um lado, persistir uma imagem da empresa como empregador estável e, por outro, ser possível alcançar cargos de responsabilidade num período relativamente curto de tempo.

Do ponto de vista dos gestores, esta rapidez na mobilidade profissional não existe sem tensões. Se há o reconhecimento de que não é preciso muito tempo para se estabilizar o saber-fazer de uma ocupação, são também sentidas necessidades de maior fixação a uma função antes de se abraçarem novos desafios na empresa.

“É uma preocupação da empresa que as pessoas não fiquem estagnadas numa determinada função. A mim aconteceu-me ter internamente aqui várias propostas ao fim de estar seis meses numa função. Não faz sentido. Temos de consolidar, temos que estar, temos que aprender. Temos que dar tempo às pessoas. (...) E isto depois acaba por ser desgastante, acabamos por não fazer as coisas com a qualidade que podemos porque já conhecemos bem a função, e acabamos por estar sempre a provar e a aprender, e a provar mais e mais. Isto a nível pessoal, da qualidade de vida, é complicado. É complicado porque as pessoas estão seis meses a aprender uma determinada função, estão outros seis meses a tentar provar, começam a aparecer resultados, e então depois ‘Então já podes fazer isto...’. Não pode ser assim. Isto para mim é um dos desafios da IKEA”. (Linda, 34 anos, directora de loja adjunta, PT)

Da ascensão dentro do grupo multinacional faz ainda parte um critério “oculto”, já demonstrado por pesquisas noutras empresas multinacionais (Cox e Tung, 1997: 15, Tung, 1993: 469), que é a tendência para a convergência entre a nacionalidade dos gestores de topo e a nacionalidade originária da empresa. Não se pode dizer que haja uma norma pré-estabelecida de favorecimento dos trabalhadores suecos nos cargos de maior gestão, nem que estes sejam negados a trabalhadores de outros países, mas, nesta empresa, como já se disse, à semelhança das tendências verificadas noutras multinacionais, ser sueco funciona como mais-valia não oficial, muito incorporada pelos trabalhadores suecos na definição dos seus planos de carreira, sobretudo internacionais. A IKEA teve, durante alguns anos, como política interna, a selecção de profissionais suecos para os cargos de gestão e embora esta orientação tenha sido alterada em meados dos anos 1990 (Anders Dahlvig, antigo CEO da IKEA, em Kling e Goteman, 2003: 35), a forte associação dos produtos e cultura corporativa a uma cultura nacional sueca, deixa ainda transparecer sentimentos de vantagem simbólica, embora ténues, nos trabalhadores de origem sueca.

“...and abroad, as a Swedish, within IKEA, you are... they think good about you. “We got IKEA in the blood”. (Ebba, 30 anos, chefe de secção, loja, SE)

“...but also if you go abroad, being a Swede and having worked at IKEA in Sweden I think you can contribute quite a lot...” (Elsa, 28 anos, chefe de departamento, SE)

No grupo de entrevistados, a vontade de progressão na carreira a nível internacional foi claramente mais vincada na Suécia, onde ir para outro país para um cargo de maior responsabilidade se apresentou como possibilidade real. Apesar de existir uma tendência cada vez mais acentuada de minimização dos efeitos do país de origem da empresa, persiste uma interrogação - e esta pesquisa comprova-o - sobre as possibilidades efectivas de promoção dos

profissionais não suecos ao mais alto nível (Cox e Tung, 1997: 15). Do mesmo modo, como se verá no capítulo seguinte a propósito dos percursos profissionais individuais, as diferenças objectivas de vida e de trabalho entre portugueses e suecos fazem também com que os portugueses não ambicionem, de um modo geral, uma carreira internacional, uma vez atingida uma posição de topo na subsidiária.

6.2.1.6 Organização do trabalho

Ao nível da produção, das vendas e do negócio num sentido mais amplo, a organização do trabalho segue orientações que são estabelecidas pela empresa-mãe. No entanto, em ocupações que não estão expostas a processos de trabalho muito estandardizados, como as de gestão intermédia, as subsidiárias têm autonomia relativa para organizarem o trabalho de forma mais adaptada aos contextos de trabalho e especificidades locais, o que inclui a gestão dos recursos humanos.

Os gestores têm, de um modo geral, um certo grau de autonomia na realização das tarefas, embora dentro de um quadro de organização do trabalho previamente definido. Os procedimentos financeiros, por exemplo, são bastante estandardizados e embora os gestores deste departamento não possam decidir quando e em que moldes reportar aos serviços centrais, podem determinar como o fazer, gerir o seu tempo, estabelecer prioridades, e organizar o trabalho com essa finalidade. Neste sentido pode dizer-se que a organização do trabalho tem uma forte componente de variabilidade; há, por parte da empresa, a ideia de que os funcionários devem ter o maior nível de autonomia possível no cumprimento das suas tarefas, desde que os objectivos finais sejam cumpridos e as normas e procedimentos internos respeitados. As formas de organizar o trabalho tenderão a depender, assim, de orientações estratégicas locais e o papel dos gestores intermédios assume grande relevo nesta dimensão. Nos casos aqui em comparação, contudo, as práticas encontradas ao nível da organização do trabalho, sobretudo no que respeita a gestão dos tempos de trabalho, foram muito similares em Portugal e na Suécia.

Centrando a atenção na gestão do tempo de trabalho, tanto nas lojas suecas como na portuguesa, a maior parte dos gestores e chefias entrevistados tinha isenção de horário. Não ter um horário de trabalho previamente determinado significa que este assenta no cumprimento de objectivos e que, para os alcançar, pode ser necessário trabalhar mais do que oito horas por dia, aos fins-de-semana, feriados ou em horas atípicas, ou, por outro lado, pode também não haver necessidade de completar as oito horas diárias de trabalho.

Verificou-se que há, por parte destes profissionais nos dois países, uma tentativa de rotinizar o quotidiano de trabalho, em termos de tempos de entrada e de saída, como forma de organizar a vida pessoal e familiar. Pelo que foi reportado nas entrevistas, o horário médio praticado situa-se entre as oito e as nove horas diárias, embora haja fluxos de trabalho que obriguem pontualmente a uma maior carga horária. Trabalhar até horas mais tardias foi considerado raro e uma prática a evitar. Se os trabalhadores suecos consideram ter um horário de trabalho próximo da norma no seu país, os portugueses consideram estar perante uma forma diferente de gerir o tempo. Reconhecendo que os trabalhadores têm liberdade para delinear os seus tempos de trabalho, há no grupo de trabalhadores portugueses uma incorporação de práticas que estes associam à realidade sueca, como iniciar o dia de trabalho mais cedo do que era habitual noutras empresas onde trabalhavam, almoçar mais cedo, em menos tempo e sair da empresa também mais cedo. Reuniões de trabalho curtas são também uma prática que apresentam como derivando de uma “cultura” sueca incorporada nas realidades de trabalho.

No que respeita à gestão das tarefas, em si, a autonomia e a responsabilização individual são também práticas muito presentes nesta empresa. Todos os entrevistados afirmaram dispor, de um modo geral, de bastante autonomia na realização do seu trabalho e delegar responsabilidades nos seus subordinados como forma de, por um lado, permitir essa autonomia ao diminuir a carga de trabalho e, por outro, potenciar autonomia e responsabilização no grupo mais alargado de funcionários.

6.2.1.7 Comunicação e imagem

A IKEA é muitas vezes apresentada como um exemplo bem-sucedido de *branding*, ou gestão de marca. A imagem da empresa, o logotipo, os símbolos e os lemas são facilmente identificados pelo público como pertencentes à multinacional. Houve sempre, no tempo de vida da empresa, uma orientação para a standardização da imagem pública e de negócio e, de facto, é possível encontrar os mesmos produtos, a mesma disposição de loja, páginas de internet e publicidade semelhantes, independentemente do país.

Do ponto de vista da comunicação interna no grupo é possível verificar também um grande grau de standardização nos meios de comunicação privilegiados pela administração para se dirigir aos funcionários e na forma de o fazer.

Um elemento que a empresa apresenta como sendo distintivo é a informalidade no relacionamento interpessoal. Todos os trabalhadores do grupo são tratados pelo primeiro nome, sem título académico ou profissional e por “tu” (nos casos em que isso se aplica do

ponto de vista da língua do país). Esta medida visa estimular o relacionamento próximo entre colegas e entre chefias e subordinados, procurando minimizar o efeito das estruturas hierárquicas ocupacionais, sendo simultaneamente apresentada como uma transmissão cultural da Suécia, onde se considera ser menos frequente o tratamento formal (Torekull, 1998: 84).

O uso generalizado de um uniforme⁶³ que não diferencia sexo ou posição hierárquica é também entendido como uma marca da empresa. O objectivo inicial do uso de uniforme era a fácil identificação dos funcionários da loja por parte dos clientes. Hoje, o uniforme serve também o propósito de evitar o desgaste das roupas dos trabalhadores e esbater diferenças hierárquicas. Ao encontro das lógicas de funcionamento da empresa, qualquer trabalhador, independentemente da sua posição na estrutura da organização, deve estar em condições de atender e apoiar um cliente na loja. Note-se que o uso do mesmo uniforme de forma indiferenciada pelos trabalhadores não é ainda muito comum no sector do retalho, onde os cargos de chefia e gestão implicam, muitas vezes, um uniforme distinto.

Para além do tratamento informal e do uniforme, que os entrevistados entendem como vantagens para uma vida profissional satisfatória, a comunicação e a imagem da empresa representam também uma dimensão importante do trabalho ao permitirem a identificação do trabalhador com um grupo de imagem pública sólida.

Internamente, a força da imagem do grupo é transmitida desde o processo de recrutamento, sendo este um caso exemplar de “*branding* no recrutamento” (Korsgaard, Rask e Luring, 2007: 2). Na comunicação interna, a imagem da empresa é também mantida, através da ênfase nos símbolos, nos rituais e numa linguagem própria.

6.2.2 Especificidades e adaptações às realidades nacionais

Vários estudos têm demonstrado que o grau de liberdade das subsidiárias em relação à empresa-mãe é variável. Mas, de um modo geral, há sempre um intervalo de autonomia que deriva de uma necessidade de adaptação do negócio às realidades locais, ainda que mediado por orientações globais definidas centralmente. No caso português, durante os primeiros seis anos de venda nas lojas, as decisões estratégicas na subsidiária estiveram directamente a cargo do grupo IKEA Ibéria, implementado em Espanha. Esta decisão esteve relacionada com uma estratégia de integração das actividades portuguesas, que se estavam a iniciar, num quadro de

⁶³ Do qual estão apenas dispensados os trabalhadores administrativos do *back office*. No total de entrevistados, três não usavam uniforme (departamentos de responsabilidade social, recursos humanos e financeiro). Todas as ocupações associadas directamente à loja implicam o uso de farda, quer se trate do director da loja ou de um operador de caixa.

negócio já mais sustentado, como o espanhol, com presença no mercado desde 1980. A partir de 2010, algumas áreas da empresa portuguesa passaram a autonomizar-se e, na actualidade, é um grupo completamente independente. Aspectos relacionados com a gestão de recursos humanos que não remetam para as grandes orientações atrás definidas, continuam a ser decididos em conjunto com a empresa espanhola por uma questão de conveniência e até de alinhamento estratégico. Outros aspectos, talvez menos relevantes, como a escolha do presente de natal dos funcionários, são também decididos em conjunto por questões de proximidade “cultural”.

Nas alíneas seguintes serão descritos os aspectos do trabalho que são definidos localmente, pelas subsidiárias, e que acabam por diferenciar as realidades laborais dos profissionais do grupo, com base no país de onde são originários. A atenção será colocada no salário, nas lógicas de diálogo social, nas medidas de integração do trabalho com a vida familiar, nos benefícios gerais, e nas acções de intervenção comunitária. Note-se que nenhuma destas dimensões do trabalho pode ser integralmente estabelecida sem a aprovação da empresa-mãe e sem obedecer a critérios previamente determinados. Estes critérios são, no entanto, definidos de forma abrangente o suficiente para que haja lugar a diferenças significativas de país para país, abrindo espaço para que os contextos económicos, sociais e institucionais acabem por prevalecer face às determinações da empresa.

6.2.2.1 Salário

Os salários praticados nas lojas portuguesas seguem as orientações gerais estipuladas no contrato colectivo de trabalho entre a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) e a Federação Portuguesa dos Sindicatos do Comércio, Escritório e Serviços, e Outros (FEPCES), ao abrigo das portarias de extensão que tornam estes acordos colectivos aplicáveis à generalidade do sector. As tabelas salariais das empresas seguem os valores mínimos estabelecidos para cada função, cabendo às empresas determinar os valores máximos.

As ocupações sobre as quais incidiu este estudo em Portugal situam-se entre as categorias II e IV da tabela salarial. As que se inserem na categoria IV, que corresponde a funções como a de chefe de departamento, tinham, em 2010, uma base salarial mensal de 1146€. As que se inserem na categoria III, como os chefes de serviços e os supervisores de zona, e na categoria II, como os directores de loja, auferem no mínimo 20% acima do nível salarial IV (APED e FEPCES, 2010: 62). Com base na antiguidade e nos processos individuais de progressão na carreira e de formação, os níveis salariais podem, então, variar.

No grupo de entrevistados portugueses os vencimentos-base situavam-se num intervalo entre 1500€ e 4000€, acrescidos de uma compensação por isenção de horário - que a maior parte dos entrevistados detinha - variando entre 300€ e 1000€ aproximadamente.⁶⁴ Ao vencimento-base somavam-se também os subsídios de alimentação e um conjunto de benefícios variável de caso para caso.

Na Suécia, os trabalhadores entrevistados estavam representados pelo sindicato sueco de trabalhadores do comércio (*Handelsantälldas Förbund*), pertencente à confederação *Landsorganisationen* (LO), tradicionalmente associada a trabalhadores de colarinho azul, mas que tem vindo progressivamente a incorporar também trabalhadores mais qualificados, nomeadamente no sector do comércio.⁶⁵ Os contratos colectivos de trabalho estabelecem, tal como em Portugal, os salários mínimos requeridos, com base nos quais a empresa define a sua tabela salarial. No entanto, a idade do trabalhador e a antiguidade na empresa são critérios tidos em consideração na Suécia. O acordo colectivo de trabalho entre a Federação Sueca de Comércio (*Svensk Handel*) e o *Handelsantälldas Förbund* define, para um trabalhador com idade superior a 18 anos, um salário mínimo mensal de 17910 SEK (aproximadamente 2150€), que vai sendo progressivamente aumentado à medida que aumenta a antiguidade no sector (*Svensk Handel e Handelsantälldas*, 2012: 39).

Ao nível dos salários mínimos exigidos em início de carreira, não parece haver grande diferenciação entre os profissionais mais e menos qualificados, o que pode ser ainda um reflexo da política salarial solidária, desenvolvida nos anos 1950 por dois economistas da confederação de sindicatos *Landsorganisationen* (LO),⁶⁶ e que consistia no estreitamento das diferenças salariais entre grupos profissionais (Visser, 1996: 179). A aplicação deste princípio de solidariedade salarial levou a que, durante as décadas de 1960 e de 1970, as diferenças entre os salários mais elevados e os mais reduzidos na Suécia sofresse, efectivamente, uma grande redução (Hibbs, 1991: 93). Na actualidade, as poucas diferenças salariais que a Suécia apresenta quando comparada com outros países, pode ainda ser interpretada como uma marca desta política. No entanto, as empresas têm autonomia para determinarem os salários que praticam a partir dos valores mínimos negociados. Em ocupações similares às dos entrevistados portugueses, e em faixas etárias também semelhantes, os salários dos

⁶⁴ Estes valores são aproximados e baseiam-se nos testemunhos dos trabalhadores e na análise da tabela salarial inscrita no contrato colectivo de trabalho.

⁶⁵ O sindicato *Unionen*, pertencente à confederação *Tjanstemannens Centralorganisationen* (TCO), associada a trabalhadores mais qualificados, tem também presença na IKEA, ainda que minoritária. A representação dos trabalhadores do sector do comércio constitui, de resto, um velho elemento de disputa entre a LO e a TCO (Kjellberg, 2000: 611).

⁶⁶ Gosta Rehn e Rudolf Alfred Meidner.

trabalhadores suecos inquiridos no estudo situavam-se entre os 2000€ e os 4000€,⁶⁷ também acrescidos das devidas compensações por isenção de horário e dos subsídios de alimentação e outros.

Como foi possível verificar no capítulo anterior, embora o salário médio da população portuguesa seja substancialmente inferior ao da sueca, estas diferenças tendem a diminuir à medida que se sobe na hierarquia das categorias profissionais. As diferenças remuneratórias entre Portugal e Suécia nas categorias profissionais 1 e 2 (ISCO88), nas quais se incluem os trabalhadores entrevistados, tende a ser menor do que noutros grupos profissionais.

Pelo que foi possível verificar através dos testemunhos dos entrevistados, a diferença salarial dos gestores intermédios na empresa IKEA, pelo menos nestes dois países, não parece ser muito expressiva à primeira vista. Convém, porém, notar que as características dos entrevistados em Portugal e na Suécia, embora similares, apresentam dois elementos distintivos importantes nesta análise. Por um lado, os entrevistados portugueses detinham, de um modo geral, mais anos de antiguidade na empresa do que os suecos, o que é indicador de uma desvantagem relativa dos trabalhadores portugueses relativamente ao salário. Por outro, os três portugueses que ganhavam mais à data do trabalho de campo desempenhavam funções de elevada responsabilidade não só na loja, como no grupo empresarial em Portugal, situando-se na categoria II definida no contrato colectivo, o que, por si, corresponde a salários mais elevados. A comparação entre os salários suecos e portugueses são, para este efeito, meramente indicativos, assim como a comparação dos acordos colectivos que abordam de forma diferenciada a questão salarial no sector (maior orientação para a função em Portugal, maior orientação para a idade e antiguidade na Suécia).

Ainda assim, tanto num país, como no outro, há o reconhecimento de que a empresa não paga salários muito elevados ao nível da gestão. A optimização dos recursos e a consciência de custos são princípios muito presentes na documentação consultada. A recusa de salários muito elevados ao nível da gestão é apresentada como uma marca característica da IKEA que decorre dos seus princípios fundadores. A prática de “salários medíocres” ao nível da gestão é uma realidade conhecida na empresa desde a sua formação (Torekull, 1998: 83).

De facto, os discursos dos entrevistados incorporam bem que esta é uma prática da empresa, sendo reconhecido que é possível ganhar mais, no mesmo tipo de ocupação, noutras empresas.

⁶⁷ Um dos entrevistados, trabalhador-estudante em regime de tempo parcial (20-30 horas semanais) auferia cerca de 1000€ mensais em média.

“[questão]Vê alguma possibilidade de negociar o seu salário?

Eu não sou muito de andar atrás disso. Não sou. Até porque acho que é política da empresa. A IKEA não paga mais. E acontece muitas vezes sermos chamados e termos propostas de head hunters e tudo o mais, com melhores salários.” (Linda, 34 anos, directora de loja adjunta, PT)

“*Salaries at IKEA are not the highest*” (Lucas, 26 anos, chefe de departamento, loja, SE)

“*Compared to other companies, yeah, we do have a lower salary*” (Alexander, 27 anos, director de departamento, SE)

A relevância do salário para a qualidade de vida está, naturalmente, relacionada com os padrões de consumo e com os níveis de conforto que este permite obter, havendo uma margem de determinação individual considerável. Como se verá com maior detalhe no capítulo seguinte, apesar de o salário se apresentar, de acordo com os entrevistados, como uma das dimensões consideradas mais importantes no trabalho, os benefícios financeiros e não financeiros da empresa (seguro de saúde, alimentação, apoio ao nascimento dos filhos, protecção social, etc) compensam, na opinião dos entrevistados, as remunerações mais reduzidas relativamente a outras empresas.

6.2.2.2 Diálogo social

A forma como os trabalhadores intervêm nos processos de tomada de decisão da empresa é um dos aspectos reconhecidamente variável na IKEA. O código de conduta determina o direito de os trabalhadores se associarem livremente. Contudo, a decisão de se constituírem estruturas de representação dos trabalhadores fica a cargo das unidades locais e sobretudo dos próprios trabalhadores. Assim, no universo das empresas deste grupo podem encontrar-se casos em que os trabalhadores estão colectivamente representados ao nível da empresa, do sector, da região, do país e, até internacionalmente, bem como casos onde não existe qualquer tipo de representação. Portugal e a Suécia espelham bem esta diversidade.

Em Portugal, não havia, à data do trabalho de campo, qualquer estrutura formal de representação de trabalhadores ao nível da empresa e, segundo o Sindicato dos Trabalhadores do Comércio, Escritórios e Serviços de Portugal, o número de sindicalizados na empresa em Portugal é residual.⁶⁸ Nenhum dos entrevistados neste estudo era sindicalizado e a associação de trabalhadores revelou ser uma prática desconhecida ao nível das ocupações mais qualificadas e nos departamentos administrativos. Pela informação que foi facultada, não havia delegados sindicais na empresa. Os entrevistados não tinham conhecimento de colegas que fossem ou tivessem sido sindicalizados. A dinâmica de diálogo social assenta, assim, num

⁶⁸ O sindicato não disponibilizou o número exacto de sindicalizados na empresa, confirmando apenas a inexistência de organização sindical na empresa e o número muito reduzido de sindicalizados.

processo individualizado, em que a via de comunicação privilegiada é o contacto directo com a chefia mais próxima.

Nas lojas suecas, pelo contrário, havia representação sindical ao nível da empresa e 5 dos 9 gestores entrevistados eram sindicalizados. O sindicato a que os trabalhadores suecos pertencem tem presença nas lojas através de um gabinete de apoio e atendimento presencial no local de trabalho e de uma linha telefónica. Estes gabinetes são também responsáveis pela divulgação de informação de interesse para os trabalhadores. No processo de recrutamento da empresa, estão habitualmente presentes representantes dos sindicatos para apresentar a organização sindical e as vantagens da afiliação, privilegiando este momento para recrutar novos associados. Na documentação da empresa que é entregue ao trabalhador no recrutamento inicial, consta também informação sobre o sindicato e as suas actividades. De acordo com o *Handelsantälldas* (LO), cerca de 55% dos trabalhadores da IKEA na Suécia são sindicalizados, e esta é uma proporção que tem vindo a aumentar recentemente.

As diferenças encontradas nas práticas associativas nas lojas suecas e na portuguesa resultam, em grande medida, dos diferentes sistemas de relações industriais que caracterizam os dois países.

O sistema sueco de relações industriais, parte integrante do que é considerado o “modelo sueco” de desenvolvimento económico e social (Visser, 1996: 176), e frequentemente tomado como exemplar até à década de 1980, caracterizava-se por ter uma estrutura de negociação colectiva muito centralizada. Organizações de sindicatos e de empregadores coordenavam a negociação colectiva, ao nível nacional, com elevado grau de autonomia face ao estado (Visser, 1996: 176). Desde os anos 50 do século XX, a confederação sueca de sindicatos LO e a confederação sueca de empregadores SAF (*Svenska arbetsgivareföreningen*) foram os principais actores em matéria de negociação colectiva, formando aquele que ficou a ser conhecido como o eixo LO-SAF no plano das relações laborais, e que foi predominante até aos anos 1980 (Kjellberg, 1992: 94).

A constituição do Partido Social Democrata (SAP) sueco, em 1889, ocorreu no contexto de formação de grande parte dos sindicatos de trabalhadores de colarinho azul (nomeadamente o sindicato dos metalúrgicos, em 1888), e de formação da LO (em 1898), que representava sobretudo este grupo de trabalhadores. Esta proximidade de eventos é frequentemente apontada como causa para a forte relação entre a confederação de sindicatos e o Partido Social-Democrata (Valenzuela, 1992: 62). Não só este beneficiou do apoio dos afiliados na LO, como a confederação foi apoiada pelos princípios pró-sindicalismo do partido (Kjellberg, 2000: 607), que viria a estar no poder nos períodos 1920-1976, 1982-1991

e 1994-2006. Dada a forte relação entre a LO e o partido social-democrata sueco, a negociação isolada entre sindicatos e empregadores era uma solução conveniente para ambas as partes, mas sobretudo para a SAF, que preferia negociar directamente com os sindicatos do que ter uma intervenção governamental social-democrata (Kjellberg, 1992: 94).

A partir da década de 1970, um conjunto de factores contextuais acabou por pôr fim ao domínio do eixo LO-SAF na negociação. A mudança do panorama governativo, com os sociais-democratas a deixarem o poder, mudou também o clima negocial entre sindicatos e empregadores, e aumentaram as pressões destes últimos no sentido de uma maior intervenção do estado (Visser, 1996: 179; Kjellberg, 1992: 104, Kjellberg, 2000: 610). Do mesmo modo, o surgimento e expansão de sindicatos de colarinho branco e no sector público⁶⁹ vieram desafiar o domínio da LO e enfraquecer o eixo LO-SAF (Visser, 1996: 179; Kjellberg, 1992: 112). A tendência de redução de filiados na confederação LO tem-se mantido até aos dias de hoje, a favor do aumento dos trabalhadores filiados noutras confederações, como a TCO e a SACO.

Apesar do enfraquecimento da centralização da negociação colectiva e do reforço da negociação ao nível do sector e da empresa na década de 1980, o sistema sueco de relações industriais conseguiu sempre articular uma forte presença de estruturas de representação sindical ao nível da empresa, com os sindicatos a nível nacional. Este sistema que combina um nível de negociação centralizada, com um nível de negociação muito descentralizada, feita ao nível da empresa, é uma característica que permanece na realidade sueca e que é apresentada como justificativa dos elevados níveis de densidade sindical que ainda se verificam no país (Kjelleberg, 2000: 617).

A gestão, por parte dos sindicatos suecos, dos fundos de seguro de desemprego, o chamado sistema *Ghent*, existente na Suécia desde 1930, é uma das características que concorre também, na perspectiva de muitos autores, para a elevada sindicalização na Suécia, (Kjelleberg, 2000: 617). Tal como referido no capítulo 5, e como se confirmará no capítulo seguinte a propósito das justificações que os trabalhadores encontram para serem sindicalizados, o sistema *Ghent* de apoio ao desemprego, apesar de não estipular a obrigatoriedade de pertença ao sindicato para usufruto do fundo de subsídio de desemprego, ao ser gerido pelos sindicatos, funciona frequentemente como um estímulo utilizado por estas

⁶⁹ A TCO, fundada em 1937, como confederação de sindicatos de colarinho branco e sobretudo do sector público, e a *Sveriges Akademikers Centralorganisation* (SACO), fundada em 1947, como confederação de sindicatos de profissionais com qualificações mais elevadas, ganharam novo impulso a partir dos anos 70.

estruturas como estratégia de recrutamento de novos associados (Brady, 2007: 69; Ebbinghaus, Gobel e Koos, 2011: 110; Van Rie, Marx e Horemans, 2011: 134-136).

Ao terem presença no local de trabalho, os sindicatos suecos conseguem mais facilmente ter contacto com os seus associados e com as suas realidades de trabalho, estando em melhores condições de os representar efectivamente, mas estando igualmente numa posição privilegiada para desenvolver estratégias mais eficazes de recrutamento de novos membros, tal como têm demonstrado várias pesquisas (Fazekas, 2011: 156; Hancké, 1993: 596). A presença de sindicatos no local de trabalho é, no entanto, mais provável em empresas de maior dimensão, não só porque os custos da organização colectiva são mais facilmente suportáveis do que no caso das pequenas empresas, como porque nas grandes empresas há maior tendência para a impessoalidade no tratamento dos trabalhadores e, conseqüentemente, maior necessidade de representação colectiva no local (Schnabel, 2003: 30). As empresas multinacionais estarão assim, nesta perspectiva, em melhores condições de ter sindicatos nos locais de trabalho.

A política salarial solidária, já referida, constitui também, a par da elevada centralização da negociação e autonomia em relação ao estado, uma marca distintiva do modelo de relações industriais sueco. A pouca intervenção do estado, que faz com que os trabalhadores vejam nos sindicatos um meio para a defesa dos seus interesses, e a relação dos sindicatos com os empregadores, que apesar de enfraquecida permanece forte, pode concorrer também para a elevada sindicalização do país (Kjelleberg, 2000: 617), justificando as diferenças encontradas nos dois países em estudo.

Ao contrário da Suécia, o sistema de relações industriais português tem sido caracterizado, desde o período ditatorial, por uma forte intervenção do estado e por um modelo de negociação colectiva feito sobretudo ao nível sectorial e pouco significativo no plano da empresa. O longo regime autoritário e a democracia tardia influenciaram a configuração das relações laborais e a estrutura sindical que o país viria a assumir no período democrático (Stoleroff, 1988: 148-149; Naumann e Stoleroff, 2000: 545). O corporativismo que caracterizou o período do estado novo português, e que é comum a outros regimes autoritários (Valenzuela, 1992: 70, 72) teve por base a criação de sindicatos nacionais, cuja existência e afiliação eram obrigatórias, ao nível do sector, da ocupação ou da região (Barreto, 1992: 451). Os líderes sindicais eram escolhidos por confiança política e todos os trabalhadores⁷⁰ eram obrigados ao pagamento de cotas (Barreto, 1992: 451; Naumann e

⁷⁰Com excepção dos trabalhadores dos sectores ou grupos profissionais em que a sindicalização era proibida: sector público, agricultura, pesca e serviço doméstico (Naumann e Stoleroff, 2000: 557).

Stoleroff, 2000: 557). Do lado dos empregadores, a Associação Industrial Portuguesa (fundada em 1837) e a Associação Industrial Portuense (fundada em 1848) puderam dar continuidade à sua actividade associativa industrial⁷¹ no período do Estado Novo, embora os empregadores tenham sido também obrigados a associarem-se em grémios. As relações de trabalho tinham assim influência directa do regime e a negociação colectiva, ainda que existente, era um processo muito controlado pelo estado (Leitão, 2000, 4-5; Stoleroff, 1988: 153).

A relação entre partidos políticos e sindicatos em Portugal assenta no modelo “contestatário” segundo da tipologia de Valenzuela (1992: 72), um tipo caracterizado por um movimento sindical dividido política e ideologicamente, com um forte segmento ligado ao Partido Comunista. Com a instituição do regime democrático em 1974, alguns dos traços do período corporativista foram estrategicamente mantidos. Os sindicatos nacionais continuaram a sua actividade, agora sob controlo da legalmente institucionalizada confederação de sindicatos Intersindical,⁷² e o pagamento obrigatório de cotas manteve-se até 1975.⁷³ Os grémios, por outro lado, foram extintos e passaram a denominar-se associações (Barreto, 1992: 459). O fim da obrigatoriedade da associação, tanto das confederações sindicais, como das associações patronais veio determinar a perda progressiva de membros de parte a parte (Barreto, 1992: 464).

O contexto de incerteza política e económica após o 25 de Abril de 1974 foi determinante para a configuração que o sistema de relações industriais português viria a assumir, nomeadamente, no que diz respeito à forte intervenção do estado. A negociação colectiva era muito politizada e a Confederação Geral de Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional (CGTP-IN), confederação sindical única até 1978, preferia negociar directamente com o estado do que com os empregadores, dada a proximidade ideológica com os governos pós-revolução e a possibilidade de influenciar directamente o desenvolvimento de políticas (Barreto, 1992: 463). Também ao contrário da Suécia, que beneficiou de uma industrialização rápida e de uma rede de empresas multinacionais orientadas para a exportação (Kjelleberg, 2000: 605), o surgimento das políticas de relações industriais

⁷¹ A União dos Interesses Económicos, partido fundado para dar apoio aos interesses dos empregadores, apoiou o golpe de 1926. Nesse sentido, a continuidade das associações industriais foi permitida, embora apenas no domínio do associativismo industrial e não no que respeitasse as atribuições dos empregadores (Naumann e Stoleroff, 2000).

⁷² Fundada em 1919, a CGT, Confederação Geral dos Trabalhadores tinha uma natureza essencialmente anarco-sindicalista. Em 1927 foi dissolvida pelo regime autoritário, tendo ressurgido em 1970 como grupo de oposição clandestino, sob o nome Intersindical. Em 1977 foi legalmente formada a CGTP-IN, Confederação Geral de Trabalhadores Portugueses-Intersindical Nacional, de influência comunista (Nunes *et al.*, 2011; Barreto, 1990).

⁷³ A lei sindical de 1975 proibiu o estabelecimento de novas confederações sindicais que viessem competir com a existente (Intersindical). Esta lei sindical foi alterada em 1977, e em 1978 foi fundada a UGT.

fizeram-se, em Portugal num contexto económico instável, ao contrário do que aconteceu noutros países, em que “as políticas de relações industriais surgiram num contexto de crescimento económico, proporcionando por sua vez alguma estabilidade nas expectativas mútuas dos adversários económicos” (Stoleroff, 1988: 152). A situação económica sofreu uma forte deterioração, com o aumento do desemprego (em grande parte resultado do excedente de mão-de-obra com o retorno da população das colónias e da população que tinha emigrado), o aumento da inflação e a recessão económica (Barreto, 1992: 447; Stoleroff, 1988: 154). Tanto o clima de politização da negociação colectiva, como a instabilidade económica, determinaram a intervenção directa do estado ao nível da regulação de questões laborais.

O surgimento, a partir de 1975, de novos sindicatos, e em específico a criação da União Geral de Trabalhadores (UGT) em 1978, associada ao Partido Socialista e Partido Popular-Democrático/Social-Democrata Português, veio progressivamente dar um novo impulso à negociação colectiva, tendo sido também determinante o estabelecimento da Comissão Permanente da Concertação Social, em 1984 (e a junção da CGTP-IN em 1987) (Barreto, 1992: 456; Stoleroff, 1988: 150). A politização dos sindicatos e a competição entre eles não permitiu, no entanto, um afastamento do estado na negociação (Naumann e Stoleroff, 2000: 553).

Actualmente, a negociação colectiva ao nível da empresa continua a ser muito residual, predominando a negociação sectorial (Stoleroff, 2009: 224) e o estado continua a ter um papel central ao nível da regulação do trabalho.

O facto de Portugal não oferecer incentivos como resultado da sindicalização, como o sistema *Ghent*, pode ser um elemento importante na explicação da baixa densidade. A forte intervenção do estado, a escassa negociação ao nível da empresa, a fraca presença de estruturas representativas dos trabalhadores no local de trabalho (Stoleroff, 2009: 219-223), mas também as reduzidas taxas de densidade sindical em Portugal, são elementos diferenciadores dos dois países.

Olhando para o grupo multinacional no seu todo, a IKEA foi uma das primeiras empresas a assinar um acordo colectivo de âmbito internacional com a Federação Internacional de Trabalhadores da Construção e da Madeira (IFBWW, 1998) e tem acordos assinados a nível europeu com algumas subsidiárias. A história da sua expansão tem sido porém marcada por alguns episódios em que os trabalhadores foram impedidos de se associarem livremente em empresas que fazem directamente parte do grupo, mas sobretudo em unidades *franchisadas*, contrariando o que está estabelecido no código de conduta. A

garantia de que o direito à associação é assegurado em todas as unidades do grupo, independentemente do país, tem sido, assim, um processo gradual e geograficamente disperso, tendo sido promovidas várias iniciativas por parte dos sindicatos nacionais e da UNI Global Comércio (confederação internacional de sindicatos) no sentido de aproximar as condições de trabalho dos funcionários da IKEA em todo o mundo.⁷⁴

Apesar de a IKEA ser originária de um país com uma forte tradição de associação colectiva, e ter sido criada e desenvolvida num clima de paz social entre sindicatos e empregadores, importa referir que a incorporação destas estruturas na empresa foi feita num quadro de tensões. Até ao final dos anos 1950, no período de formação inicial, não houve qualquer tipo de intervenção directa dos parceiros sociais na empresa. Ao fim deste período, no entanto, e à medida que o número de trabalhadores foi crescendo, começaram a surgir movimentações por parte dos trabalhadores para se associarem colectivamente, o que fez com que a gestão acabasse por se tornar também membro da associação de empregadores. De acordo com o testemunho do fundador, embora tenham sido poucos os conflitos entre a empresa e os sindicatos na Suécia, esta viragem foi sentida como o fim definitivo do “negócio familiar”, e não necessariamente como um evento positivo na vida da empresa.

“I can only understand with my brain that unions are something natural and perhaps good. As long as they are not militant, they work for the good of the company and the good of everyone. (...) The days of the family idly have passed. (...) But those days at the beginning of the farm at home when IKEA really was a family – that remains my very best memory” (Ingvar Kamprad em Torekull, 1998: 32).

O envolvimento e representação dos trabalhadores é assim uma dimensão que tende mais facilmente a seguir as práticas institucionais de cada país e a orientação da gestão local, do que eventuais instruções do grupo multinacional. Há países onde a participação é significativa e mediada por estruturas formais de representação (comissão de trabalhadores e/ou sindicatos) a nível da empresa ou do sector. Há outros em que a participação se faz de forma não institucionalizada, apenas com recurso a instrumentos internos destinados a esse fim (questionários de satisfação, garantia dos meios de comunicação). Portanto, trabalhadores de países com práticas efectivas de diálogo social tenderão a usufruir desse contexto institucional no seu local de trabalho, ao contrário dos seus colegas de países onde estas práticas são menos evidentes, diferentes, ou inexistentes.

⁷⁴ Sendo a mais recente a reunião entre sindicatos da empresa IKEA e representantes sindicais nas unidades de trabalho IKEA de todo o mundo, promovida pela UNI Comércio, em Março de 2012, com o objectivo de formar uma aliança entre sindicatos do grupo. Esta reunião foi convocada na sequência de um episódio de impedimento de associação de trabalhadores na Turquia (informação disponível em http://www.uniglobalunion.org/Apps/uni.nsf/pages/sec_commerceEn?Opendocument&exURL=http://www.uniglobalunion.org/Apps/UNIMeeting.nsf/0/029C39EEEF8805F2C12577EE005BD2CC, consultada em Maio de 2012).

6.2.2.3 Integração do trabalho com a vida familiar

“Família” é uma palavra-chave na imagem pública da IKEA. Uma breve análise de alguns instrumentos publicitários permite confirmar o uso recorrente e multifacetado deste conceito. A área de mercado da empresa, em específico, a venda de mobiliário, decoração e de produtos para a casa, aparece associada à prestação de um serviço de melhoria das vidas das famílias. Não são pouco comuns as referências ao bem-estar doméstico e familiar na publicidade da empresa: “*IKEA, viva mais a sua casa*” (Portugal), “*IKEA, the life improvement store*” (Estados Unidos), “*IKEA, affordable solutions for a better living*” (internacional), “*IKEA, make a house a home*” (internacional). No mesmo sentido, “IKEA family” é o nome do catálogo de produtos da empresa, e é também o nome do cartão de cliente. Os documentos internos da empresa utilizam o conceito “IKEA family” para fazer referência ao conjunto de trabalhadores da empresa, e as mensagens do fundador ao grupo de colaboradores começam, quase sempre, com um “*Dear Ikea family*” (Torekull, 1998: 28).

Na estratégia da empresa, a “família” é um conceito abrangente o suficiente para incluir dirigentes, trabalhadores, fornecedores e clientes. De acordo com a biografia oficial da empresa, o uso sistemático deste conceito está intimamente relacionado com as origens familiares do negócio. A história da empresa, tal como é contada, demonstra, de facto, uma presença forte de elementos que podem ser facilmente associados aos negócios familiares: a presença de um fundador que “herda” “competências empreendedoras” das gerações anteriores da sua família; o recurso ao trabalho informal de familiares quando da formação da empresa; a presença de familiares no primeiro círculo de clientes; a indiferenciação entre casa e local de trabalho, entre muitos outros. À medida que a empresa foi crescendo e se foi internacionalizando e complexificando, a natureza familiar do negócio foi-se desfazendo. A referência, no entanto, manteve-se, e permanece como imagem de marca da empresa.

É neste contexto de pertença a uma grande família que se inscreve a estratégia de apoio à vida pessoal e familiar dos trabalhadores da empresa. Como já foi referido anteriormente, uma das ambivalências do processo de internacionalização e gestão da diversidade no grupo IKEA, é a fixação às suas origens geográficas e ao modo de vida sueco. As práticas de apoio à vida familiar dos trabalhadores na empresa são, de um modo geral, justificadas como fazendo parte de um modo de gestão que procura promover a sua qualidade de vida e motivação, mas também foi comum nas entrevistas uma associação destas medidas ao modelo de estado social sueco, e a uma aproximação de todos os trabalhadores do grupo às condições de vida na Suécia.

Considerando apenas algumas dimensões da política de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, nomeadamente no que toca o apoio à parentalidade, a Suécia é considerada um dos países europeus com melhor oferta de serviços de cuidado de crianças, como creches e infantários, tanto em termos da oferta, que equivale aos níveis de procura, como no que diz respeito à qualidade dos serviços e aos custos para as famílias, que, nos serviços públicos, geralmente não ultrapassam 3% do rendimento dos agregados familiares⁷⁵ (CE, 2009c: 41, 44, 52). No caso português, a oferta destes serviços não acompanha a procura e os custos para as famílias são usualmente superiores, podendo variar entre os 5% e os 35% do rendimento *per capita* dos agregados⁷⁶ (CE, 2009c: 42, 44, 51; ISS, 2013: 11-12). Também no que diz respeito às licenças parentais e para assistência à família se verificam diferenças consideráveis entre Portugal e a Suécia. Em Portugal, a licença parental actual situa-se nos 120 dias (pagos a 100% do salário de referência), 150 dias (pagos a 80%) ou 180 dias (pagos a 83%), que podem ser partilhados entre os progenitores,⁷⁷ estando garantidas seis semanas exclusivas para a mãe e 20 dias exclusivos para o pai (CITE, 2012). Na Suécia, a licença parental situa-se nos 480 dias (390 pagos a 80% do salário de referência e 90 pagos a uma taxa fixa), que podem ser partilhados pelos progenitores, não havendo período exclusivo para a mãe e estando garantidos 70 dias para uso exclusivo do pai (MISSOC, 2012; Kovacheva *et al.*, 2011: 46-47).

A extensão remunerada do período legal de licença de parentalidade, o apoio no acesso a serviços de cuidado de crianças, e o apoio financeiro ao nascimento são medidas que caracterizam a estratégia de protecção da parentalidade na IKEA e que estão presentes em muitos países do grupo. Não são medidas impostas pela empresa-mãe, nem determinadas centralmente, mas à medida que cada subsidiária foi implementando políticas de integração da vida profissional, familiar e pessoal, outras lojas foram seguindo e adoptando práticas similares. Estas medidas são menos comuns em países com uma protecção social forte no que respeita o cuidado de crianças e o apoio à maternidade. Na Suécia, por exemplo, não existem medidas específicas de extensão das licenças de parentalidade, mas estas estão presentes em países tão variados como Espanha, França, Reino Unido, Estados Unidos, Alemanha, Áustria, Austrália, China, ou Canadá.

⁷⁵ Estes valores podem variar entre municípios e estão dependentes dos escalões de rendimento do agregado familiar.

⁷⁶ A participação das famílias portuguesas no custeamento destes serviços no sector público depende do escalão de rendimento e do tipo de apoio prestado (ama, ATL, outros).

⁷⁷ Para informação mais detalhada ver: <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/protectparent003.html>.

Em Portugal a iniciativa tem o nome “Passa mais tempo com o teu bebé” e consiste na oferta de um prolongamento pago da licença de parentalidade até dois meses para trabalhadores a tempo inteiro. Os 60 dias de prolongamento da licença são pagos a uma quantia fixa mensal de 360,61€⁷⁸ líquidos. Em 2009, 22 trabalhadoras e um trabalhador usufruíram da medida. Apesar de amplamente utilizada pelas trabalhadoras, o usufruto por parte dos homens é ainda pouco generalizado.

O apoio financeiro ao nascimento consiste na atribuição de 450,76€ líquidos e de um conjunto de produtos IKEA no valor de 500€, quando dos nascimentos dos filhos, com vista a auxiliar as primeiras despesas. Este apoio é extensível aos trabalhadores a tempo parcial. Reconhecendo algumas insuficiências do serviço público de prestação de cuidados a crianças em Portugal, a IKEA tem vindo a celebrar contratos com serviços de cuidado de crianças nas imediações das lojas, garantindo um número de vagas exclusivas para os filhos dos trabalhadores e possibilitando um desconto na taxa de inscrição.

As estratégias de apoio à natalidade passam ainda por medidas de natureza simbólica, como o envio de uma carta e de flores quando um trabalhador ou trabalhadora tem um filho/a, que não constituindo um incentivo à natalidade, cumpre o objectivo de demonstrar que a empresa suporta/apoia o nascimento, marcando posição face a práticas de penalização dos trabalhadores quando estes são pais, presentes em várias outras organizações.

Acrescem também medidas mais quotidianas que vão no sentido de facilitar a vida familiar dos trabalhadores, nomeadamente ao permitir horários flexíveis, ou ao tolerar atrasos ou faltas motivados pelas responsabilidades familiares.

A actuação da empresa face à necessidade de conciliação entre as diferentes esferas da vida, na qual se inclui uma organização do trabalho assente em horários flexíveis, concorre, sobretudo no grupo dos trabalhadores portugueses, para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Em Portugal, a empresa já foi distinguida publicamente pelas suas práticas de protecção da parentalidade, igualdade de género e conciliação entre trabalho e família.

6.2.2.4 Benefícios

Também no que diz respeito aos benefícios sociais, existe uma margem de liberdade por parte das subsidiárias para adaptarem orientações gerais de promoção de bem-estar ao contexto de trabalho e protecção social nacional.

⁷⁸ Valores de 2010.

Em Portugal, os benefícios existentes podem ser distribuídos por três categorias: benefícios facilitadores do bem-estar no local de trabalho, apoios financeiros ao bem-estar e à saúde e medidas de demonstração de zelo.

No que diz respeito aos benefícios facilitadores do bem-estar no local de trabalho, a empresa disponibiliza um serviço médico local, com a presença de um médico ou enfermeiro em cada uma das lojas com vista à prestação de apoio de emergência a trabalhadores e a clientes. Na cantina da organização, as refeições estão também disponíveis a preços reduzidos (a empresa custeia dois terços do preço total da refeição) e o pão, chá, leite, café estão disponíveis gratuitamente.

No que toca o apoio financeiro ao bem-estar e à saúde, a empresa atribui um seguro de saúde a todos os trabalhadores e um seguro de vida a trabalhadores com contrato permanente. Há, para além destas medidas, protocolos celebrados com clínicas de saúde, clínicas dentárias, farmácias, institutos ópticos, ginásios, que incluem preços mais reduzidos para funcionários da empresa.

Descontos nas compras realizadas na loja, festas de celebração de aniversários e antiguidade dos trabalhadores, oferta de presentes de Natal e casamento, são medidas de natureza mais simbólica, que servem para demonstrar cuidado por parte da organização.

Nas lojas na Suécia, os benefícios oferecidos aos trabalhadores são muito idênticos. As medidas que facilitam o bem-estar no local de trabalho, como a presença de serviços médicos, os preços reduzidos da cantina e a disponibilização de algumas bebidas ou alimentos estão também presentes. O mesmo acontece nas medidas de natureza mais simbólica. No que diz respeito ao apoio financeiro ao bem-estar e à saúde, os trabalhadores beneficiam também de um seguro de saúde. A sua utilização pelos entrevistados parece ser, no entanto, residual, o que se justifica, segundo os mesmos, pela oferta satisfatória dos serviços de saúde públicos no país. Para além do seguro, os trabalhadores têm acesso gratuito a um ginásio perto das lojas. Recordem-se os dados do capítulo anterior, segundo os quais cerca de 50% dos trabalhadores suecos recebem benefícios extra-salariais do trabalho, quando em Portugal estes estão disponíveis para apenas 10% dos recursos humanos.

6.2.2.5 Intervenção comunitária

À semelhança do salário, diálogo social, equilíbrio entre trabalho e família e benefícios aos trabalhadores, as actividades de apoio social e comunitário têm igualmente uma forte componente variável de país para país, embora sigam a orientação estratégica do grupo que

vai no sentido de afirmar a empresa como sendo social e ambientalmente responsável, em linha do que está definido no código de conduta.

Dentro do grupo multinacional, a Fundação IKEA centraliza as acções de apoio social, colaborando numa base sistemática com a UNICEF, ou com o WWF, por exemplo. Cabe, depois, a cada subsidiária e loja definir concretamente que tipo de actividades desenvolver e que outras parcerias estabelecer a nível local. O envolvimento dos trabalhadores neste tipo de actividade está também dependente de cada loja.

A loja portuguesa é frequentemente contactada por instituições de solidariedade social com pedidos de apoio que podem ir desde o apoio financeiro, à ofertas de produtos. Pelo que foi possível apurar pelas entrevistas e nas páginas oficiais das lojas, a loja portuguesa tem estado envolvida em mais acções de cariz social dos que as lojas suecas, onde as actividades estão muito mais orientadas para medidas de desenvolvimento ambiental. Esta tendência pode ser contextual, dadas as muitas solicitações a que a empresa portuguesa tem estado sujeita na actual conjuntura económica.

6.3 Clima e cultura de empresa

Na primeira parte desta discussão foram já tecidas algumas considerações sobre a importância de se admitir o clima e a cultura de empresa no debate da qualidade de vida no trabalho. No quadro de análise de um contexto de trabalho específico como o que está aqui em causa, é importante retomar algumas destas questões.

Embora clima e cultura sejam conceitos muitas vezes utilizados de forma indiferenciada, cada um deles remete para uma realidade específica na vida das organizações. Como refere Schein (2000: xxiii-xxiv), o clima pode ser considerado um artefacto da cultura que corresponde à forma como as pessoas se sentem em relação à organização e pode ser apreendido através da observação dos locais de trabalho, dos espaços físicos, das interações entre as pessoas. A cultura, por sua vez, não é passível de ser captada através de factos visíveis como a indumentária, a disposição física do espaço, ou a forma como as pessoas se tratam, residindo antes nos pressupostos que fundamentam estes factos visíveis (Schein, 1983: 14). A cultura de uma empresa pode manifestar-se através dos seus símbolos, heróis, rituais ou valores (Hofstede e Peterson, 2000: 402), ou ser ainda determinada por várias componentes do trabalho e da vida das empresas, como a comunicação, o controlo, a identidade, a integração, a tolerância ao risco, a orientação da empresa, o sistema de recompensas, ou a tolerância ao conflito (Smircich, 1983: 357). Cultura e clima são, assim, aspectos interdependentes nas organizações.

O interesse pelas culturas organizacionais e de empresa intensificou-se sobretudo a partir dos anos 1970, quando um número significativo de estudos começou a apontar a cultura como um elemento potenciador do sucesso das empresas, sublinhando a relação positiva entre ter uma cultura de empresa “forte” e ser uma empresa de excelência (Peters e Waterman, 1982: 103-106). Ter uma clara orientação para a acção, manter uma relação de proximidade com os clientes, restringir a actividade empresarial, valorizar os recursos humanos, ou ter uma estrutura simples são características que começaram por ser atribuídas às culturas fortes (Peters e Waterman, 1982: 13-19). Através de um conjunto diversificado de instrumentos e mecanismos, uma cultura de empresa forte permite que o trabalhador perceba o funcionamento da empresa, aprenda a sua função e saiba que comportamento é esperado de si (Smircich, 1983: 339). A forma como o indivíduo se adapta ao seu trabalho e à organização é determinante para a sua identificação com a empresa, para o seu nível de compromisso e satisfação com o trabalho (Caetano e Tavares, 2000: 11; Chao, 1997: 44; Robbins, 1989: 361; Van Knippenberg, Van Dick e Tavares, 2007: 469-473).

Seguindo esta linha de argumentação, é normal que se associe a força da cultura de uma empresa com os seus níveis de desempenho. Neste sentido, pode assumir-se também como hipótese que estas empresas com uma cultura forte e, previsivelmente, com um bom clima, ao promoverem maior identificação organizacional e maior orientação da acção profissional, serão também aquelas onde a qualidade do trabalho será maior.

A forma como a cultura e o clima são apreendidos nos contextos de trabalho não está, no entanto, livre de possíveis enviesamentos, e vários debates têm sido gerados sobre as melhores formas de os captar nos estudos sobre organizações.

Estudar em profundidade a cultura da IKEA não foi objectivo específico desta investigação. Contudo, reconhecendo que esta é uma dimensão essencial para perceber o funcionamento da empresa e as experiências quotidianas de trabalho que lá se vivem, foi fundamental atender a alguns elementos considerados como manifestações da cultura. Para isso, esta pesquisa privilegiou uma análise de nível individual, tomando-se a definição de Earley e Randel (1997: 63), segundo a qual a cultura se traduz em manifestações de nível individual de significados partilhados que são aprendidos através de outros membros da sociedade. Foi, desta forma, uma análise muito centrada ao nível dos discursos individuais, expressos em contexto de entrevista, onde, através de diferentes perguntas sobre vários

aspectos da vida da empresa, se procurou captar estas manifestações.⁷⁹ Nesta análise foram também incluídas outras fontes de informação, nomeadamente, a documentação da empresa.

Na IKEA, foi justamente a partir da década de 1970 que as preocupações com a cultura começaram a surgir, concretamente a partir de 1976, quando Ingvar Kamprad escreveu um documento com os princípios e valores da empresa, a que chamou “Testamento de um comerciante de móveis” (Torekull, 1998: 228-239). Este documento passou a servir de manual em acções de formação internas destinadas a formar “agentes culturais” que teriam como objectivo passar a mensagem aos restantes membros do grupo (Bartlett e Nanda, 1990: 5-6). A socialização dos trabalhadores numa organização passa pela aprendizagem, explícita e implícita (Reber, 1993, em Chao, 1997: 44), de um conjunto variado de elementos na vida da empresa: como desempenhar o trabalho, que linguagem utilizar, quem são as pessoas, quem tem o poder, quais os objectivos, valores e história da organização (Chao *et al.*, 1994: 731-732). Na IKEA, esta aprendizagem faz-se em momentos específicos do trajecto do trabalhador, como o recrutamento ou a formação, e em campanhas de promoção da cultura interna, que ocorrem, geralmente, de cinco em cinco anos em todo o grupo (Korsgaard, Rask e Lauring, 2007: 3).

No processo de recrutamento, a estratégia de se contratarem pessoas com base nos valores tem sido aplicada por várias empresas, no pressuposto de que há muitas pessoas no mercado de trabalho que cumprem os requisitos qualificacionais e técnicos que permitem o acesso à organização, mas existirão menos candidatos cujos valores se adequem às características da empresa. No mercado de trabalho actual, há cada vez mais candidatos, sobretudo os mais qualificados, que fazem pesquisas sobre as empresas antes de se candidatarem como forma de perceberem se os seus valores e competências se adequam à realidade da organização. Do ponto de vista da gestão, esta estratégia é reconhecida como facilitadora da integração dos recursos humanos, na medida em que, em vez de ser a organização de trabalho a adaptar-se aos trabalhadores, as pessoas que são integradas na empresa já sabem, em certa medida, qual o seu modo de funcionamento nalguns aspectos importantes (Walton, 1973: 20). Novos trabalhadores podem, mais facilmente, perturbar crenças pré-existentes na organização, e nesse sentido, recrutar pessoas com quadros valorativos próximos da empresa e transmitir a cultura desde o início da socialização, são aspectos essenciais para garantir a sua manutenção (Robbins, 1989: 365). Na IKEA, o “teste” de adaptação à cultura organizacional já aqui referido num ponto anterior, é um bom exemplo

⁷⁹ Sobre o diagnóstico das culturas organizacionais e a necessidade de se questionarem os trabalhadores de diferentes formas e sobre diferentes temas ver, por exemplo, Vala, Monteiro e Lima, 1988: 672.

desta estratégia. Antes de iniciarem uma candidatura, os interessados podem completar um questionário na página oficial do grupo, que lhes dirá, à partida, se se adequam à cultura da empresa.

Para além da incidência nos valores, o recurso a histórias é frequente na IKEA para reproduzir a cultura da empresa e fomentar a aprendizagem implícita do funcionamento da organização. O papel destas histórias como “fazedoras de sentido” (Boyce, 1996: 10) tem sido evidenciado pela generalidade dos estudos sobre cultura.⁸⁰ As histórias apelam geralmente à motivação, ao espírito de equipa e ao sucesso (Boyce, 1996: 10), e desenvolvem-se muitas vezes em torno da figura do fundador (o “herói” segundo Hofstede e Peterson, 2000: 402), do primeiro grupo de funcionários, ou de pessoas importantes na vida da empresa, designadamente sobre a forma como as adversidades do passado foram superadas (Schein, 1983: 14). Ora, na IKEA, este método é facilmente percebido na documentação interna e externa da empresa e nos discursos dos trabalhadores, e muito centrado na figura do fundador da empresa. O recurso a histórias da e sobre a empresa foi muito recorrente nas entrevistas como forma de atribuição de sentido e explicação do seu funcionamento interno.

“O nosso fundador Ingvar Kamprad costuma dizer que clientes com a barriga cheia certamente comprarão mais e melhor.” (Hugo, 34 anos, director de departamento, PT)

“O nosso fundador é que costuma dizer que a maioria do caminho ainda está por fazer.” (Ricardo, 39 anos, director de departamento, PT)

“It’s fantastic...what this guy [o fundador] has managed to do over the years is something really unique.” (Alexander, 27 anos, director de departamento, SE).

Há também uma forte dimensão ritualística na vida da empresa, que se manifesta essencialmente por via das celebrações e das festas. Encontram-se ainda alguns hábitos de linguagem que podem ser considerados como uma manifestação da cultura da empresa, por exemplo, quando os trabalhadores dizem que uma prática é, ou não é, “IKEA”.

Um outro aspecto de relevo é a importância dos símbolos, que podem ter como funções reflectir a cultura organizacional ou os valores e normas interiorizadas, enquadrar a experiência quotidiana, ou integrar um sistema de significados organizacional (Rafaeli e Worline, 2000: 75-83). A aprendizagem dos símbolos da empresa é feita de forma explícita, existindo manuais com a sua enunciação e explicação. Mas alguns deles podem ser apreendidos de forma clara também pelos observadores externos, nomeadamente as cores da empresa ou as formas de tratamento, já aqui referidas.

⁸⁰ Para uma revisão crítica ver Boyce (1996).

Segundo a visão oficial da empresa, há dois elementos essenciais que têm determinado o seu sucesso: o conceito de negócio e a cultura organizacional (Anders Dahlvig, antigo CEO IKEA, Kling e Goteman, 2003: 35). A cultura nacional sueca acaba por estruturar a conjugação destes dois aspectos e por estar presente no quotidiano da empresa. Por um lado, o conceito de negócio está muito assente na promoção de um “estilo de vida nórdico” - *“Ikea do not only sell furniture and house ware, the firm sell scandinavian lifestyle”* (Korsgaard, Rask e Luring, 2007: 2) - integrando elementos da história e cultura nacional sueca. Durante vários anos, a estratégia empresarial era muito orientada para a preservação do que é sueco. Até à década de 1990, gestores de vários pontos do mundo eram, de resto, incentivados a aprender esta língua como forma de perceberem melhor a cultura da empresa e de progredirem na carreira (Korsgaard, Rask e Luring, 2007: 3). A própria gestão da marca assenta na forte presença de símbolos suecos (as cores do logótipo são as cores da bandeira sueca, por exemplo), e estes são utilizados como potenciadores de uma analogia entre a qualidade dos produtos oferecidos e a qualidade da “Suécia”, nomeadamente no que diz respeito ao modelo social de desenvolvimento, à internacionalização das empresas e à qualidade dos produtos. Esta é uma estratégia reconhecida em empresas multinacionais com operações em vários países (Zarkada-Fraser, 2001: 398-401).

“Muitas pessoas associam a Suécia a uma forma de vida fresca e saudável. A gama da IKEA reflete o estilo de vida sueco. A frescura do ar livre vê-se nas cores e materiais usados e na sensação de espaço que criam: madeiras claras, tecidos naturais e superfícies sem tratamento. Num país que vive no frio e na escuridão grande parte do ano, estes lugares claros e luminosos criam um ambiente quente de Verão todo o ano.” (IKEA, 2012f)

“O conceito IKEA, tal como o seu fundador, nasceu em Småland. Esta aldeia fica no sul da Suécia, onde o solo é pobre e escasso. As pessoas têm a fama de trabalhar muito, ter poucos rendimentos e aproveitar ao máximo os recursos limitados que possuem. Esta forma de agir está no centro da abordagem da IKEA para manter os preços baixos. Mas a qualidade não é comprometida em benefício da poupança. A Suécia tem uma reputação internacional em termos de segurança e qualidade em que se pode confiar, e as lojas IKEA têm orgulho de oferecer sempre a melhor qualidade.” (IKEA, 2012f).

Uma vez que a gestão da marca está muito presente no recrutamento e ao longo do percurso do trabalhador na empresa, há uma incorporação muito evidente desta relação entre cultura de empresa e cultura nacional nos discursos dos entrevistados. O facto de os produtos terem nomes nórdicos, a celebração do *midsommer* (festa tradicionalmente sueca), são estímulos à presença sueca na empresa nos outros países. Esta forte ligação está envolta em ideias pré-concebidas sobre o que são formas de trabalhar suecas, por oposição, ao que são, neste caso, formas de trabalhar portuguesas. Nas entrevistas realizadas em Portugal, a

associação de algumas práticas da empresa a elementos culturais suecos foi recorrente, e feita por oposição ao trabalho em empresas portuguesas ou de outra nacionalidade.

Quadro 6.3 Discursos dos entrevistados portugueses sobre formas de viver e de trabalhar na Suécia e em Portugal: alguns exemplos

Organização do trabalho e gestão de tempo eficaz

“Eu acho que era uma pena se nós começássemos a aporuguesar a empresa na questão dos horários, por exemplo. (...) Eu ficaria muito triste se um dia me dissessem “olha, o teu horário de trabalho é entras às 8h e saíres às 18h”. Eu ficaria muito triste porque isso queria dizer que a empresa estava a ficar aporuguesada. Isso queria dizer que a empresa estava a mudar, porque depois atrás disso vêm outras coisas. Eu não abdicar disso. Aliás, é um tema que às vezes em reunião surge e é algo que todos nós temos bem presente. Nós somos portugueses, podemos correr esse risco. (...) Hoje somos só duas lojas e esta cultura está viva, mas quando tivermos seis ou sete, se calhar já não nos conhecemos todos, se calhar já não temos tantos estrangeiros aqui a trabalhar, temos mais portugueses, temos de ter cuidado. Temos que manter esta cultura viva. Esta cultura nórdica viva.” (...) “Normalmente quando chego ao trabalho é para trabalhar. Isto é muito a maneira dos suecos trabalharem. Nós não perdemos muito tempo. Como somos muito informais, temos reuniões de 5, 10 minutos. Saímos da sala da reunião e as coisas começam a acontecer automaticamente. Não há aquela formalidade, aquelas regras todas. Somos anti-burocratas.” (Hugo, 34 anos, director de departamento)

“A única coisa que eu acho que poderíamos melhorar (portugueses), e aí ninguém nos parava, é ao nível da organização. Aliás, é frequente dizermos que nós somos bons no ‘desenrasca’. Os outros países não são porque não precisam (...) Normalmente, ou muitas vezes, estamos num cenário em que temos de inventar ou improvisar.” (Ricardo, 39 anos, director de departamento)

“Isto é uma empresa sueca. Temos muitos estrangeiros. É bom não sermos só portugueses e haver aqui outras culturas à mistura. E portanto, entramos cedo, almoçamos cedo e saímos cedo. Há muito a tendência noutras empresas, e eu trabalhei lá fora e sei disso, de entrar mais tarde, ficar ali a manhã, em vez de entrar às 8h, entrávamos às 9h e tal, 10h, e depois, claro, até às 18h não se faz tudo, e então alonga-se ali até às 19h e tal, 20h.” (Linda, 34 anos, directora de loja adjunta)

“Anteriormente eu trabalhava numa empresa multinacional americana, numa consultora, que tem uma forma de trabalhar muito diferente da filosofia sueca. Aqui é muito engraçado quando às 18h da tarde nos dizem para nos irmos embora. (...) É muito engraçado porque se ficarmos até às 20h as luzes do escritório apagam-se.” (Heloísa Silva, 28 anos, chefe de secção)

Qualidade dos produtos suecos

“Temos que reforçar o perfil de qualidade que existe por parte da cultura sueca. Normalmente nós associamos os suecos e os povos nórdicos a algo com qualidade. (...) Eu tenho que (...) passar aquilo a que nós chamamos swedishness, ou seja, passar a imagem dos países desenvolvidos, que têm mais qualidade, e assim as pessoas associam mais qualidade à loja.” (Hugo, 34 anos, director de departamento)

Equilíbrio nos papéis de género e dedicação à família

“Na Suécia é muito normal ser o homem o ‘dono de casa’ e a mulher sair para trabalhar. É extremamente normal isso acontecer. A nossa antiga funcionária (sueca), o marido dela não trabalhava. Ela é que trabalhava e o marido ficava em casa a fazer a lida da casa.” (Hugo, 34 anos, director de departamento)

“No fundo, é aquele espírito de família que os nórdicos têm e que fica bem. Há outras empresas suecas que também o têm, como a Ericsson. É um espírito diferente”. (Daniela, 34 anos, directora de departamento)

O mesmo tipo de discurso associando as práticas de trabalho da empresa à cultura nacional sueca foi encontrado por um entrevistado de uma das lojas suecas, de nacionalidade inglesa, a propósito das horas de trabalho:

“The culture in IKEA is not that you should be working these fifty or sixty hours a week [como verificou noutras empresas onde trabalhou no Reino Unido]. In some cultures like the American or the Japanese it’s long hours, so the expectations in Europe are a bit less. In England (...) you’ve got a lot

of international companies. You have a bit more influence with the German companies and it is quite a lot more intensive. (...) Whereas here we don't have that expectation. I wouldn't set it to my staff. If the contract was for 38 or 40 hours, that was the time, and then prioritize as best you can. And that's the responsibility you have as a person as well, to prioritize what's most important and make sure those things get done." (Anthony, 38 anos, director de departamento, SE)

Já nas entrevistas com os trabalhadores de nacionalidade sueca, a relação da empresa com a cultura nacional nem sempre foi associada a práticas de trabalho caracteristicamente suecas. Este aspecto pode ser justificado, por um lado, pelo facto de muitas delas serem consideradas 'normais' no país e ficarem, por isso, omissas nas narrativas dos trabalhadores suecos. É, por exemplo, o caso da gestão dos tempos de trabalho. Por outro lado, e como se confirmará no capítulo seguinte, o facto de alguns deles terem tido experiências de trabalho noutras empresas suecas, com características diferentes daquelas que encontram na IKEA, por exemplo, no que diz respeito ao apoio à vida familiar, enfraquece o argumento de que estas práticas são transversais à realidade sueca. Neste sentido, as referências à cultura nacional sueca na vida da empresa surgiram, nas entrevistas, de forma mais simbólica, associada à marca e à história da organização:

"There is this lovely example... a kid was jumping in the couches and a worker said "please, don't do that", and the father said "I'm not paying my taxes to not being able to jump in the couches", "yes, but we are not a Government company. We are private." This shows how connected to IKEA the Swedish people are." (Ebba, 30 anos, chefe de secção, loja, SE)

Quando a empresa se expandiu para alguns países da Europa central, depois de uma primeira fase de internacionalização para a Noruega e para a Dinamarca, a preocupação com a disseminação de alguns elementos culturais suecos (ou nórdicos) acentuou-se. No caso da IKEA parece estar-se perante um caso de integração cultural, à luz do que Cox e Tung (1997: 12) dizem ser a atração por uma cultura, neste caso sueca, mas com preservação da cultura de origem dos países onde a empresa opera, nomeadamente ao nível da língua, da alimentação, ou da celebração de festas nacionais. Para além disto, a estratégia da empresa permite que, num quadro de valores-chave definidos pela empresa, cada subsidiária tenha autonomia para escolher aqueles que melhor se adaptam à realidade nacional. A análise dos valores defendidos pelo grupo e pelas subsidiárias permite verificar que, tal como defende Korsgaard, Rask e Lauring (2007: 13), "o processo de criação e manutenção de coerência numa empresa multinacional não é necessariamente linear como poderia parecer quando se analisam os valores partilhados da IKEA". O facto de alguns dos valores variarem de loja para loja demonstra que estes estão em constante renegociação e que as características individuais que os trabalhadores trazem para a organização também impactam neste processo. Os valores

partilhados acabam sempre por ser negociados a nível local (Korsgaard, Rask e Lauring, 2007: 13).

No processo de transmissão e manutenção da cultura, o papel da gestão, e sobretudo dos gestores intermédios e das chefias directas, é fundamental. Note-se que, ter uma cultura de empresa forte pode também funcionar como um método de “controlo implícito” (Robbins, 1989: 361), onde a acção segundo os parâmetros internos da empresa é interiorizada e isenta de um controlo mais formalizado. A informalidade no tratamento interpessoal, a tendência para o esbatimento das hierarquias no quotidiano da empresa, ou a flexibilidade na organização do trabalho, são aspectos onde a cultura de empresa se deve manifestar, e nos quais os gestores intermédios têm particular responsabilidade. Esta responsabilidade mostrou estar bem presente na forma como os profissionais entrevistados olham para as suas funções e na estratégia do grupo multinacional para reproduzir e manter a cultura de empresa.

“Toda a gente se trata por ‘tu’. (...) Não há cá ‘doutores’ e tudo isso elimina imensas barreiras, faz com que as relações sejam muito mais abertas. (...) E acho que nisso nós temos um papel fundamental. Nós, os mais velhos. Um dos colaboradores mais antigos da IKEA, que veio abrir a primeira loja em Portugal passou-nos isso a nós, aos primeiros chefes de departamento. E depois nós, em cascata, fomos transmitindo também. (...) Se nós gostamos de trabalhar com este estilo de liderança, com esta forma de estar, é muito fácil que consigamos passar isto para as outras pessoas e que o assimilamos de forma muito rápida. E o nosso objectivo é manter isto vivo.” (Hugo, 34 anos, director de departamento, PT)

“I think it’s important that the managers you have here ensure that people aren’t working more time than they need to. It’s a lot of work but it’s just a case of not having that culture, where you’ll stay until... because you end up working twenty-four hours and there are still things to do. So I think it’s just a culture thing.” (Anthony, 38 anos, director de departamento, SE)

“Of course there are differences [nos valores]. It has less to do with differences of the national boundaries and different countries. It has more to do with individuals. So there can be big variations between one store and another. Those can actually be bigger than between countries. It has more to do with how the individual managers are. That really influences the culture. Emphasis on culture has to be a fair part of the recruitment phase so that when you recruit someone into the company, this is understood and evaluated when choosing a person. Then as you go along, I would say it’s something that has to be a part of the improvement. If you see that a certain behavior is rewarded, which is one way to streamline, the individual can say ‘These values are not for me’ and leave the company. There is no right or wrong, only a question of wanting to be there or not. Do you like to be there or don’t you?” (Anders Dahlvig, antigo CEO da IKEA, em Kling e Goteman, 2003: 35).

Foi ainda possível verificar a presença de uma cultura de empresa forte através dos discursos dos gestores intermédios que, ao longo das entrevistas, se aproximaram sempre de um “discurso de empresa”, em vez de adoptarem um “discurso da profissão” ou “da gestão” (Watson, 2008: 128).

6.4 O papel das organizações na promoção da qualidade do trabalho

A relação entre a qualidade do trabalho e a eficácia organizacional esteve na origem do desenvolvimento de literatura muito variada sobre de que forma poderiam ser conciliadas as necessidades individuais de bem-estar dos trabalhadores e a consecução dos objectivos materiais das organizações. Nas últimas duas décadas, provavelmente com o impulso trazido pela introdução da qualidade nas agendas políticas, a discussão desta temática tem estado mais centrada no papel que os decisores políticos podem ter na sua promoção, do que nas atribuições das empresas e das organizações de trabalho. Ainda assim, e sobretudo com o aparecimento da actual crise económica, o papel das empresas na determinação da qualidade de vida profissional tem vindo a merecer, de novo, maior destaque (Warhurst, Carré, Findlay, Tilly, 2012), dando-se atenção aos aspectos da vida profissional e do bem-estar que podem ser facilmente mobilizados a nível organizacional.

Com a emergência de uma economia global, as empresas e organizações de trabalho foram obrigadas a desenvolver capacidades e competências para competirem no mercado também global (Dimaggio, 2001: 4). Para dar resposta ao aumento das necessidades competitivas das empresas, bem como ao volume, ritmos e pressões associados ao trabalho na sociedade da informação, a discussão sobre as características que as organizações devem assumir para poderem proporcionar uma boa experiência de trabalho aos seus recursos humanos começaram a intensificar-se em torno do conceito de “organizações saudáveis”, que determina a necessidade de as organizações promoverem a satisfação dos recursos humanos, garantindo a sua saúde física e mental, sem comprometer os objectivos organizacionais (Cox e Howarth, 1990; Cartwright, Cooper e Murphy, 1995). Ao encontro dos estudos sobre stress e saúde mental no trabalho (Cox *et al.*, 2007; Nielsen, Taris e Cox, 2010; Murphy, 1988), existe o consenso generalizado de que as organizações saudáveis são aquelas que privilegiam a redução dos elementos potenciadores de mal-estar, stress ou pressão no local de trabalho, nomeadamente através do redesenho das tarefas, do estabelecimento de horários de trabalho flexíveis, ou do incentivo à participação dos trabalhadores⁸¹ (Cartwright, Cooper e Murphy, 1995: 222-224).

⁸¹ A propósito das estratégias organizacionais de intervenção sobre o stress e a pressão no local de trabalho, Elkin e Rosh definem alguns campos chave de intervenção: 1) o redesenho da tarefa, 2) o redesenho do ambiente de trabalho, 3) o estabelecimento de horários de trabalho flexíveis, 4) o encorajamento de uma gestão participada, 5) a implicação do trabalhador no desenvolvimento de planos de carreira, 6) a análise de funções e o estabelecimento de objectivos, 7) a concessão de apoio social e feedback, 8) a construção de equipas de trabalho inclusivas, 9) o estabelecimento de políticas de emprego justas, e 10) a partilha dos lucros (Elkin, Rosh, 1990 em Cartwright, Cooper, Murphy, 1995: 222).

A investigação desenvolvida nesta temática tem revelado, contudo, que os modelos de intervenção mais frequentemente adoptados pelas empresas para garantir o bem-estar individual se concentram na melhoria da adaptação dos indivíduos ao ambiente de trabalho, especialmente através de planos de assistência aos recursos humanos (*Employee assistance programs*, EAP), que podem incluir a concessão de seguros de saúde ou programas de combate ao stress (Cartwright, Cooper e Murphy, 1995: 219). São as chamadas “abordagens de vacinação”, comuns nas empresas mais receptivas à ideia de mudança das pessoas do que das organizações, que desenvolvem mecanismos e programas para que os recursos humanos possam gerir as adversidades de um ambiente de trabalho intenso e sujeito a pressões, em vez de actuarem sobre esse mesmo ambiente de trabalho (Cartwright, Cooper e Murphy, 1995: 219).

Embora se encontrem, na IKEA, programas de assistência aos trabalhadores, como a concessão de um seguro de saúde ou a presença de um médico nas instalações da empresa, a análise das políticas organizacionais permite verificar uma clara orientação para a actuação sobre os elementos que podem causar pressão e stress, por exemplo, pelo estabelecimento de políticas de emprego justas, pelo envolvimento dos trabalhadores no desenvolvimento do seu plano de carreira, pelo trabalho em equipa, ou pela flexibilidade horária. Do ponto de vista dos princípios que fundamentam a intervenção junto dos colaboradores, e de acordo com o que tem vindo a ser defendido pelos autores atrás referidos, a empresa está próxima de ser considerada saudável.

Outras perspectivas sobre o papel das organizações na promoção da qualidade de vida no trabalho realçam, noutro sentido, a importância da cultura organizacional para o bem-estar individual e para o bom desempenho organizacional. A definição de McHugh e Brotherton (2000: 745), descreve a organização saudável como aquela cuja estrutura, cultura e procedimentos de gestão contribuem para o alcance de bons níveis de desempenho organizacional, assumindo-se que a saúde individual e organizacional são interdependentes. Já Schuyler (2004: 58), define as organizações saudáveis como as que promovem o cuidado recíproco, gerador de uma cultura organizacional que permite que as pessoas tenham maior controlo e influência sobre as decisões que directamente afectam as suas vidas. Como foi possível verificar no ponto anterior, a importância da cultura organizacional na IKEA é inquestionável como instrumento de promoção de um bom clima na empresa. A identificação dos trabalhadores com a empresa, o sentido de compromisso, e o bom relacionamento entre colegas são alguns aspectos que decorrem da aposta da IKEA na sua cultura, e que têm impacto na qualidade do trabalho.

Outros estudos sugerem que uma organização com características para promover qualidade de vida aos seus trabalhadores é aquela que é competitiva e gerida para se adaptar ao meio no qual está inserida. Estas perspectivas surgem em grande medida associadas ao conceito de “Learning organizations” (Senge, 1990) ou “Learning company” (Pedler, Burgoyne e Boydell, 1991), “empresa qualificante” ou “empresa que aprende” (Moniz e Kovács, 2001: 63), que define a capacidade de uma organização aprender e se ir transformando e adaptando a novos desafios, promovendo também a aprendizagem dos seus recursos humanos, e impulsionando a inovação e a criatividade (Hyusman, 2000: 140-143). Aprender apresenta-se como o meio sustentável para competir, sendo que, para fazê-lo, as organizações devem desenvolver um conjunto de princípios, como a partilha de uma visão comum, e a aprendizagem em equipa (Senge, 1990: 205-272). As organizações “saudáveis” seriam, portanto, nesta perspectiva, as que não só conhecem o ambiente externo e o mercado, como fazem uma clara identificação dos seus objectivos e definem estratégias de acção apropriadas com vista a um bom desempenho (McHugh e Brotherton, 2000: 744).

Na medida em que a IKEA teve de adaptar a sua estrutura e modo de funcionamento às mudanças que foram ocorrendo ao longo do tempo, tendo inclusivamente de se adaptar com frequência a novos mercados para ser mais competitiva, pode admitir-se que é também, nesta perspectiva, uma organização de aprendizagem. Ao nível da aprendizagem dos recursos humanos e da sua formação, a empresa dispõe também de uma estratégia concreta, muito orientada para a aposta na acção e iniciativas individuais, mas que procura conjugar as necessidades da organização com as dos trabalhadores.

Num outro sentido, a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa afirmam-se também como características cada vez mais importantes para que uma organização possa promover a qualidade do trabalho. Não só porque são aspectos valorizados pelos recursos humanos, mas também porque constituem estratégias de marketing e de mercado eficazes. O conceito de sustentabilidade remete para a indispensabilidade de se dar resposta às necessidades presentes, sem comprometer a resposta das gerações futuras às suas próprias necessidades (WCED, 1987). A aplicação deste princípio ao mundo do trabalho implica que se considerem, não só as necessidades das organizações e da sua actividade central, como também os produtos que gera e os impactos que tem no meio externo, portanto, a responsabilidade sobre a sociedade. O conceito de responsabilidade e de sustentabilidade, que têm sido discutidos em torno da esfera ambiental, económica e social, assentam também na ideia de que as organizações são agentes de mudança e têm responsabilidades reais no contexto em que se inserem. A IKEA desenvolveu desde cedo acções de sustentabilidade e

responsabilidade corporativa, sobretudo na área ambiental, mas tem vindo também a desenvolver medidas e acções na área social. Como foi descrito em pontos anteriores, a abordagem da empresa a estas questões foi sendo reconfigurada ao longo do tempo, passando de uma perspectiva que visava garantir uma boa imagem pública, para uma abordagem mais integrada de cooperação com outras organizações e de responsabilidade perante o meio envolvente, sendo actualmente reconhecida por várias instituições como uma empresa eticamente responsável.

Segundo dados de um questionário aplicado a estudantes suecos,⁸² a IKEA foi, em 2012, pelo décimo ano consecutivo o empregador mais desejável para os estudantes de gestão na Suécia. A estabilidade profissional e a possibilidade de conciliação do trabalho com a vida pessoal aparecem como principais factores na origem desta escolha. Este dado vai ao encontro daquilo que foi testemunhado pelos entrevistados neste estudo. Como se desenvolverá no capítulo seguinte, a segurança contratual, a possibilidade de se desenvolver uma carreira, associada a um sistema de progressão assente no mérito que permite que os jovens cheguem facilmente a posições de topo, a oportunidade de mobilidade funcional e geográfica interna, a possibilidade de conjugar a vida profissional com a pessoal, as boas relações interpessoais, são factores que valorizam a experiência de trabalho nesta empresa.

No final dos anos 1990, Sennett reflectia sobre o facto de muitos jovens serem aconselhados a trabalhar fora das organizações, nomeadamente na área da consultoria, para evitar “a armadilha da lealdade institucional numa economia com prazos curtos” (Sennett, 2001[1999]: 38-39). Dados deste questionário aos estudantes demonstram, sobretudo a partir da emergência da crise, o declínio da preferência dos jovens pelas empresas de consultoria, e a maior orientação para elegerem organizações que ofereçam, precisamente, essa lealdade institucional. Esta tendência foi também confirmada, como se verá adiante, pelos entrevistados nestes estudo, muitos deles com experiência de trabalho em grandes empresas de consultoria e que optaram, ao fim de poucos anos, por trabalhar noutra organização, com uma diferente perspectiva de carreira e de continuidade ao longo do tempo.

Do ponto de vista da redução dos factores de mal-estar, da manutenção de uma cultura que permita a identificação organizacional, da aposta na aprendizagem como factor de competitividade e do desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade e responsabilidade corporativa, a IKEA é uma empresa que promove a qualidade de vida dos

⁸² *Universum Swedish Student Survey*, aplicado todos os anos a estudantes do ensino superior na Suécia sobre as suas preferências sobre futuros empregadores. Em 2012 foram inquiridos 12286 estudantes, de 34 universidades. Mais informação em: <http://www.universumglobal.com/Newsroom/News/Global-News/The-Collection-of-Ideal-Employer-Rankings-2012>. Não foram encontrados dados que permitam uma análise equivalente para Portugal.

seus trabalhadores. A análise das práticas desta empresa permite, no entanto, verificar que há ainda aspectos a melhorar para que a empresa possa ser considerada sustentável ou saudável por completo. A política de diversidade, por exemplo, que cumpre a função de integrar trabalhadores de diferentes países, ainda falha na oportunidade de promoção ao mais alto nível de profissionais que não sejam suecos. Também se verifica que as questões de ética na contratação de serviços e compra de produtos poderiam ir mais longe na uniformização das condições de trabalho nas empresas que trabalham para a IKEA, sendo ainda insuficientes na promoção efectiva da qualidade de vida profissional.

No capítulo 4 discutiu-se a questão que se coloca quando se opta pelo estudo de um caso: “um caso de quê?”. Nesta fase da análise, pode dizer-se que a IKEA, nas três unidades de trabalho analisadas, é um caso que espelha, em primeiro lugar, a dificuldade de se distinguirem empresas da “velha economia”, das da “nova economia” (Powell, 2001: 35). Opera no sector do retalho, no ramo tradicional da venda de mobiliário, teve origens familiares e continua a adoptar um método de funcionamento em larga medida estandardizado. Mas é o ‘gigante’ do sector, tem uma estrutura organizacional complexa que se foi modificando ao longo dos anos, e tem constantemente de se adaptar e reorganizar para responder a questões como a diversidade dos recursos humanos, ou a mudanças no mercado. Ao encontro de outras pesquisas, trata-se de uma empresa de grande dimensão, cuja estrutura pode, por um lado, ser considerada rígida nos processos de tomada de decisão, mas que conjuga também um certo nível de flexibilidade para responder aos desafios da inconstância dos mercados e dos requisitos de qualidade dos serviços e produtos (por exemplo, Moniz e Kovács, 1997: 21-22). Ao nível dos recursos humanos, reúne uma abordagem que pode ser considerada “tradicional”, assente na segurança contratual e na carreira, com flexibilidade e mobilidade internas, diversificação de funções e estímulos à inovação e criatividade, requisitos valorizados pelos trabalhadores, e mais associados às sociedades modernas.

É também um caso que representa a aliança entre o desempenho organizacional e a qualidade de vida dos trabalhadores. Cedo se percebeu, na empresa, que os recursos humanos teriam de ter boas condições de trabalho e qualidade de vida para que pudessem contribuir eficazmente para o sucesso da empresa. O respeito pela vida pessoal dos trabalhadores é uma área forte na actuação da IKEA, cada vez mais reconhecida pelo público em geral, e que tem também contribuído para a sua reputação.

É ainda um caso que reflecte os limites da estandardização dos recursos humanos. Sendo uma empresa com operações em vários países do mundo, há a preocupação de se garantir que todos os trabalhadores do grupo gozam de condições de trabalho idênticas. A

força do funcionamento institucional dos países e a gestão local nem sempre permitem, no entanto, que haja homogeneidade em todos os aspectos do trabalho. A participação e representação dos trabalhadores é o exemplo mais evidente de uma dimensão do trabalho que é, essencialmente, determinado a nível local. Independentemente destas limitações, a IKEA é simultaneamente um caso de como as políticas organizacionais podem, em determinada medida, compensar eventuais fragilidades do funcionamento institucional dos países, ou dos sistemas de protecção social. Notem-se as medidas de apoio à parentalidade, referidas no ponto 6.2.2.3, que excedem, em muitos países, o que está determinado nas leis nacionais.

O próximo capítulo permitirá perceber como é que a política de gestão de recursos humanos desta organização e as medidas concretas aqui enunciadas têm efeito na experiência de trabalho deste grupo de profissionais e como é que influenciam, em combinação com o contexto institucional de trabalho e com as grandes tendências analisadas no capítulo 5, as apreciações que estes fazem da sua qualidade de vida.

Capítulo 7

TRAJECTOS E EXPERIÊNCIAS INDIVIDUAIS

O presente capítulo analisa a forma como os indivíduos avaliam a sua qualidade de vida profissional, evidenciando os aspectos do trabalho que consideram ser mais relevantes e a apreciação que fazem da sua situação actual. Este último momento da análise, ao acrescentar as experiências individuais às análises de nível estrutural e organizacional efectuadas nos capítulos anteriores, contribui para uma compreensão mais integrada da combinação destes planos na determinação da qualidade do trabalho.

As entrevistas realizadas aos trabalhadores da empresa em estudo, em Portugal e na Suécia, são a fonte de informação privilegiada. O capítulo começa por analisar a segurança do emprego. Demonstra-se, através dos testemunhos dos entrevistados, como as experiências profissionais acumuladas configuram a avaliação da relação de emprego actual, evidenciando-se o papel dos recursos individuais na estruturação das preocupações com a estabilidade do emprego. No segundo ponto são destacados aspectos específicos do trabalho que concorrem para o bem-estar ou para o mal-estar dos trabalhadores. Analisa-se, em primeiro lugar, aquilo que oferece uma experiência positiva de trabalho: ter possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento individual, ter autonomia nas tarefas e poder desempenhá-las com criatividade, contar com o apoio dos colegas e chefias, reconhecer a utilidade daquilo que se faz, sentir satisfação e motivação para trabalhar. Seguidamente apresenta-se aquilo que, por outro lado, e em determinada medida, corrompe o bem-estar quotidiano no trabalho: a rigidez dos procedimentos e dos prazos, e a pressão que daí resulta. No quarto ponto examinam-se os elementos que os entrevistados consideram mais relevantes para a sua qualidade de vida: o tempo para a família e para o lazer, e o dinheiro para o conforto e para o consumo. Estas dimensões ocupam uma posição relativamente ambígua nas vidas dos trabalhadores: consideram estar globalmente satisfeitos, mas não a um nível óptimo, admitindo haver margem para melhorias nos dois planos. Nesse sentido, defende-se que estas dimensões se situam entre o bem-estar e o mal-estar, apesar de serem as mais valorizadas pelos trabalhadores em estudo. As dinâmicas de participação e envolvimento dos trabalhadores, transversais às dimensões do trabalho estudadas, são analisadas numa outra secção, onde se exploram as percepções sobre a representação colectiva e a sua relação com os contextos estrutural e organizacional e com a melhoria da qualidade do trabalho. Por fim, em sùmula, debate-se o papel dos trajectos e das experiências individuais na qualidade de vida no trabalho. Ao longo do capítulo são apresentados os testemunhos dos entrevistados e os relatos dos seus trajectos profissionais, em forma de fichas biográficas profissionais.

7.1 Entre o emprego e o desemprego

No capítulo 5 verificou-se, através de dados do ESS de 2010, ser a estabilidade do emprego e a segurança da relação contratual o factor que os europeus mais valorizam no trabalho. Num contexto de acentuado e crescente desemprego em muitos países europeus, percebe-se facilmente por que motivo ter um emprego a longo prazo e/ou que garanta protecção social em caso de desemprego é considerado tão fundamental para a população activa. As entrevistas realizadas no âmbito deste estudo tiveram lugar em 2010, numa conjuntura em que os efeitos da crise se faziam sentir de forma já evidente, sobretudo em Portugal. Quando questionados sobre a estabilidade do seu emprego, os entrevistados não deixaram de manifestar alguma prudência na forma como olham para o futuro. No entanto, como foi já possível antever no capítulo anterior, o facto de terem, na maior parte dos casos, um contrato de trabalho permanente numa empresa considerada financeiramente estável, desempenhando funções de responsabilidade e tendo competências específicas e valorizadas, atenua eventuais preocupações com a perda de emprego.

Tal como também verificado no capítulo 5, através dos dados do EWCS, o número de trabalhadores que receia perder o emprego aumentou na Europa entre 2005 e 2010, sendo esta uma realidade particularmente visível nos trabalhadores menos qualificados, com contratos não permanentes e nos mais jovens. Nos profissionais aqui entrevistados, a preocupação com uma eventual perda de emprego não está, contudo, muito presente quando analisam a sua vida profissional actual. Nenhum deles declarou ter receio de perder o emprego, um resultado que pode ser discutido em torno de três grandes linhas de argumentação.

A primeira explicação, mais constante entre os entrevistados, foi a estabilidade financeira da empresa, que lhes confere segurança na forma como perspectivam a carreira dentro na organização. Uma vez que a multinacional é considerada a maior empresa no sector específico em que opera, estando implementada em vários países e tendo planos de expansão para novas localizações, uma eventual falência ou necessidade de redução de recursos humanos não é, à partida, equacionada por estes profissionais. Embora reconheçam que o sucesso financeiro está sempre dependente da conjuntura económica e que as presentes condições do mercado não são as mais favoráveis do ponto de vista do consumo, o facto de a empresa estar a resistir à actual crise sem comprometer os planos de expansão em Portugal e tirando partido da lógica de preços baixos, faz com que os trabalhadores, em particular os portugueses, não vejam motivos para questionar a viabilidade da manutenção do seu emprego. Mas o mesmo tipo de segurança foi também demonstrado pelos suecos.

“Eu talvez tenha mais sensibilidade para isso porque vejo os números e sei que é uma empresa que está em crescimento em Portugal. Está-se a apostar no crescimento da IKEA em Portugal. Vamos ter muito mais lojas. Não tenho qualquer medo de perder o emprego.”

(Daniela, 34 anos, directora de departamento, PT)

“O que constatamos é que estamos perante um cenário de crise e a IKEA tem resistido e não é por sorte. (...) Perante uma situação de crise, de problemas, a IKEA não a interpretou assim, interpretou como uma oportunidade, ou seja, olhou para dentro. Quem está nesta loja sabe, todas as manhãs, quanto é que facturámos no dia anterior. Temos noção de como é que estamos a evoluir ou não. (...) E a verdade é que estamos a crescer. Onde é que eu me sentiria em perigo? Era se visse a empresa seguir numa direcção contrária. É com grande tranquilidade que todos aqui estamos.” (Ricardo, 38 anos, director de departamento, PT)

“IKEA is a very safe company, a very profitable company but quite balanced... So I wouldn't say it's unsafe but I think everybody has to be realistic. Companies are companies and they need to be profitable and anything can happen in a global economy. You never know what's around the corner so I think it's just a case of being realistic as well in that way. But I'd say amongst companies IKEA is probably one of the best, one of the safest companies in the market.” (Anthony, 38 anos, director de departamento, SE)

Um segundo argumento diz respeito aos registos de despedimentos e reestruturações na história do grupo empresarial que, tendo sido raros, contribuem para que a empresa se possa apresentar no mercado de trabalho como promotora da noção de carreira interna e da estabilidade contratual dos seus recursos humanos. A prática de despedimentos não é reconhecida pelos entrevistados como comum neste contexto de trabalho. Segundo os seus testemunhos, a forma como a empresa tem evoluído ao longo das décadas nesta matéria justifica, tal como a sua estabilidade financeira, que não haja lugar para muitas incertezas quanto ao futuro dos seus empregos. Como mencionado no capítulo anterior, a IKEA é reconhecida publicamente como boa empregadora e como uma organização onde é possível fazer carreira, sobretudo no contexto sueco, onde a sua presença no mercado é mais longa e consolidada. O facto de ser privilegiada a consagração de contratos permanentes concede também um grau de segurança relativo face à possibilidade de desemprego. É certo que um contrato permanente não exclui, à partida, a possibilidade de despedimento e alguns dos entrevistados passaram inclusivamente por experiências de despedimento nesses moldes noutras empresas, mas o vínculo e grau de compromisso com a organização revela ser maior, e a possibilidade de demissão torna-se mais reduzida, ou, pelo menos, mais dificultada. Nas lojas suecas, a consideração de um possível despedimento foi ainda mais remota entre os entrevistados, que identificaram estas situações como pouco prováveis no país.

Para além disto, alguns entrevistados fizeram referência ao processo de avaliação de desempenho que, estando desenhado para colmatar falhas e melhorar o trabalho, antevê e

corrige maus desempenhos susceptíveis de serem uma eventual causa de descontentamento da entidade empregadora.

“Feedback is a very important part of the organization, so if I were to misbehave or something they would have caught it up firmly. And then IKEA is a stable company, which is very good financially and so on.” (Lucas, 26 anos, chefe de secção, SE)

“Being here, I’m not afraid at all of losing my job. It might be that I lose my precision because I can’t handle the pressure or I can’t handle the workload or whatever, but I won’t lose my job, I won’t be put on the street. That’s how good IKEA is. That’s how good Sweden is, I think. You know, the situation where you actually fire someone – ‘Leave right now! Just pack your things and go!’ – that is a very rare situation in IKEA and specially in Sweden I think. So, no, I’m not afraid of that.” (Alexander, 27 anos, director de departamento, SE)

O facto de desempenharem, na maior parte dos casos aqui em estudo, funções de responsabilidade hierárquica foi apresentado como um terceiro factor que torna menos presumível uma situação de desemprego. Para o exercício das diferentes funções de gestão a que correspondem as tarefas destes profissionais, foi necessário um certo grau de investimento da empresa em formação. Perante este investimento, entendido pelos trabalhadores como compromisso por parte da entidade empregadora, o despedimento é visto como uma fonte possível de custos e perdas também para a organização. As funções de gestão não foram consideradas imunes ao desemprego, sendo reconhecido que ‘o poder está na cadeira’ e que ninguém é insubstituível, mas foi também sublinhado que o exercício destas ocupações confere maior segurança relativa, sendo pouco expectável que, depois do investimento na formação dos seus quadros, a empresa os dispensasse.

“Se eu me visse sem trabalho de um dia para o outro, sei que não seria difícil encontrar um emprego. Não tenho esse receio, mas também não vejo qualquer ameaça interna. Eu apostei num desafio novo recentemente, e a empresa está a apostar em mim. Se eu sáísse agora, perdia eu e perdia a IKEA. Não é uma ameaça latente.” (Leonor, 32 anos, directora de departamento, PT)

Independentemente de considerarem pouco provável a perda de emprego, todos os entrevistados consideraram ter recursos para encontrar outra actividade profissional, face a uma eventual situação de desemprego. Quando se analisam os trajectos profissionais dos entrevistados verifica-se, de facto, que as mudanças de emprego estão associadas a períodos de desemprego muito curtos ou inexistentes. A experiência profissional e as competências que foram adquirindo ao longo do tempo são, assim, encaradas como um recurso importante que lhes permitiria encontrar um novo trabalho com maior facilidade, à semelhança do que já viveram em momentos passados da sua trajectória. Segundo as percepções dos entrevistados, ter trabalhado nesta empresa multinacional é também uma mais-valia curricular apreciada por outros empregadores. Este aspecto foi muito mencionado pelos trabalhadores suecos, mas os portugueses também referiram poder eventualmente usufruir da boa imagem que a empresa

tem no mercado. Acresce o capital social acumulado ao longo do percurso profissional e a pertença a redes de relacionamento que consideram úteis em caso de desemprego. Apesar de se estar perante um grupo de profissionais relativamente jovem, os contactos estabelecidos ao longo da trajectória académica e/ou profissional compõem uma parte importante dos recursos que foram adquirindo. Note-se que à semelhança do que acontece nesta empresa, muitas outras utilizam as redes sociais profissionais como forma de recrutamento privilegiado para cargos de maior responsabilidade. Para além disto, o maior ou menor assédio por parte de empresas de *head-hunting*, experiência pela qual muitos entrevistados dizem passar com frequência, dá-lhes maior segurança, confirmando que há espaço para eles noutras organizações e que as suas competências têm valor no mercado de trabalho.

“If it would be my dream job, I don’t know, but I’m sure I would get a job. (...) I think it would benefit you quite well to have worked for IKEA. It’s considered a very good employer. (...) I also know how IKEA works: once you get your foot in at IKEA you can go as far as you like because they won’t fire you.” (Elba, 28 anos, chefe de secção, SE)

“Sei que neste momento em Portugal não está fácil, mas é cada vez mais importante alargarmos a nossa rede de contactos e networkings. Aquilo que eu faço, e tento fazer, é ir mantendo contacto com os meus colegas da universidade porque sei que cada um foi crescendo nas suas áreas, e juntos vamos tendo uma rede de contactos maior. Se acontecesse alguma coisa, ou ia criar o meu próprio negócio, que é uma coisa que eu também tenho na minha cabeça, ou ia junto desta rede de contactos perceber como é que poderia encontrar uma solução.” (Heloísa, 28 anos, chefe de secção, PT)

O único receio manifestado foi o de não conseguirem encontrar um trabalho equivalente ao actual, ou serem forçados a desempenhar tarefas que não se adequem ao que gostam de fazer, noutra patamar hierárquico, ou numa organização com outro clima. A solução seria, para muitos deles, aproveitar as competências e os recursos adquiridos num negócio por conta própria. É desta forma que alguns destes profissionais perspectivam o futuro em caso de desemprego.

“Eu conseguiria criar o meu emprego. Eu conseguiria criar a minha empresa, mas não trabalhar outra vez nos antigos moldes. Isso não. Ou então ia ser infeliz. Já não tem a ver comigo. Isto é complicado...quando se conhece algo que é melhor, regredir calculo que seja complicado. Eu não me vejo a trabalhar numa empresa que não seja assim.” (Hugo, 34 anos, director de departamento, PT)

“No actual contexto não posso dizer que, com facilidade, encontraria outro emprego rapidamente. Como não estou à procura, não lhe consigo dizer se sim, ou se não. Mas não sinto isso porque acabamos por, pontualmente, ser assediados... Eu não tenho esse receio, sinceramente. (...) Sinto que existe lugar para mim para além desta empresa. Estou muito feliz por estar aqui, por isso nem sequer penso nisso. (...) Será que conseguiria fazer o que já fiz atrás? Será que conseguiria estar numa posição mais baixa do que a que estou hoje em dia? Esta é que é uma inquietação. Isso é que me assusta. Acho que teria capacidade para o fazer e teria humildade para o fazer. Mas não sei se...Tenho medo...Não sei se me conseguiria auto-motivar e continuar a ter a paixão de que falava por aquilo que faço.” (Ricardo, 38 anos, director de departamento, PT)

Ficha 1. *“Depois desta experiência, deixei de ter medo de perder o emprego”*

Leonor tem 32 anos e trabalha na IKEA em Portugal há três. Licenciada em Gestão, a sua primeira ocupação profissional foi numa grande empresa de consultoria, onde começou por fazer um estágio no último ano da licenciatura e permaneceu por mais quatro anos. Com um contrato de trabalho permanente, avaliações de desempenho positivas, e depois de ter sido promovida, foi despedida. Um processo de fusão com outra empresa do sector ditou uma redução significativa de pessoal e Leonor fazia parte do grupo de profissionais considerados redundantes. Esta experiência de despedimento, inesperada e imprevisível, é recordada como tendo sido negativa, mas também como a principal geradora de *“defesas”* e *“mecanismos”* que lhe permitem, hoje, não ter medo de perder o emprego.

Imediatamente após o despedimento conseguiu uma nova actividade profissional numa empresa industrial. Durante os seis meses em que aí trabalhou, desempenhou funções de gestão que se adequavam às suas competências técnicas, num ambiente de bom relacionamento entre colegas e chefias. O trabalho em contexto industrial acabou, no entanto, por não corresponder às suas expectativas. O ambiente físico de trabalho era desmotivador. *“Era um sítio feio e cinzento”*, numa fábrica antiga, onde, para ir à casa de banho das mulheres tinha de atravessar a fábrica toda, já que perto do seu gabinete existiam apenas casas de banho para homens. Vinha de *“um escritório todo bem arranjado, de uma grande empresa, e de repente estava no meio de uma fábrica”*. Apesar de avaliar positivamente o trabalho que desenvolveu nesta empresa, recorda-se da desmotivação que sentia todas as manhãs: *“Ir o caminho todo a pensar ‘Eu tenho que mudar de emprego. Eu tenho que procurar outra coisa’.*” E foi neste contexto que procurou outro emprego e abraçou um novo desafio profissional. *“O tempo que lá estive correu bem, até porque a minha saída não foi fácil para as pessoas que queriam que eu ficasse, mas eu não estava nada inclinada. Mais tarde chegaram novamente a convidar-me para ir para lá, mas eu não estava mesmo nada inclinada.”*

Regressou à área da consultoria, novamente numa grande empresa, mas desta vez o novo emprego implicou mudar de cidade. Leonor aceitou o desafio e trabalhou nesta empresa durante dois anos, mas a vontade de regressar à sua cidade, onde tem a família mais próxima e grande parte da sua rede de relacionamentos, começou a acentuar-se. Foi nesta procura por um emprego geograficamente mais conveniente que se deparou com a IKEA. Respondeu a um anúncio na internet e foi seleccionada, mas não para o local que antevia. De início, pensou desistir da candidatura, mas valorizou as oportunidades que lhe foram apresentadas e aceitou o desafio. Começou por trabalhar na área financeira dos serviços centrais e hoje é directora de departamento.

Actualmente diz não acreditar nem em empregos estáveis, nem em empregos para a vida. O bom desempenho e o contrato permanente não impediram o seu despedimento na primeira empresa onde trabalhou. Acredita que *“as empresas podem e devem fazer tudo o que for possível para garantir alguma estabilidade”*, mas também que *“há condicionantes que não podemos controlar e tudo pode acontecer”*. Não teme perder o seu actual emprego. Não se sente ameaçada porque acabou de apostar num novo desafio profissional dentro da empresa, mas sobretudo porque sabe que não seria difícil, para si, encontrar um novo trabalho, à semelhança do que aconteceu no passado.

Leonor está neste momento a fazer um MBA parcialmente pago pela IKEA. *“Parar de estudar não é daquelas coisas que me atraia muito.”* Nesta nova função que ocupa na empresa, gosta especialmente da gestão de pessoas, algo que nunca teve oportunidade de fazer em funções anteriores. Quando perspectiva o futuro imagina-se na IKEA, provavelmente noutra função e na sua cidade de origem. Vive com o namorado, quadro da Administração Pública e espera ter filhos assim que termine o MBA, que lhe ocupa muito tempo e energia.

Ficha 2. *“I know how things work at IKEA”*

Lucas tem 26 anos e trabalha na IKEA há três, onde é chefe de secção. Nasceu a cerca de 150km de Gotemburgo e aí viveu e fez grande parte da sua formação escolar. Depois de ter concluído o ensino secundário viajou pelo país e decidiu ir para a universidade estudar música. Ser professor de música pareceu-lhe uma opção acertada face aos seus gostos e interesses. Contudo, à medida que foi progredindo nos estudos, o interesse pela música foi-se desvanecendo. *“The reason why I studied music was because it was my biggest hobby from when I was 12 up to 19. I always played in bands*

and I went to drum lessons and stuff. So in the beginning I just wanted to do it because it was fun, but later on (...) I kind of got bored. I got tired of it and I noticed that I was about to ruin my favourite hobby because when I came home from school I didn't want to play. (...) I felt that I had to put that aside so I could be creative with it instead of logic, which is what you learn at the university". Não era, assim, uma actividade tão criativa e entusiasmante como imaginava e com receio de perder totalmente o prazer no que fazia decidiu abandonar a universidade e hoje toca instrumentos musicais de forma meramente recreativa.

Aos 23 anos foi viver para Gotemburgo, onde tem familiares e amigos e começou por trabalhar na IKEA. De início, trabalhou em regime de trabalho parcial, como operador de caixa. Através de uma plataforma informática onde colocava as suas disponibilidades, ia sendo chamado para colmatar as necessidades pontuais da empresa em termos de recursos humanos. Passados três meses, foi chamado para uma função permanente como operador de loja, onde permaneceu por cerca de seis meses. Ao fim deste período foi promovido a chefe de equipa na secção onde estava e passados 14 meses, mudou para a posição de chefe de secção, onde é responsável por uma equipa de 14 pessoas. À data da entrevista, Lucas estava num momento de transição entre posições. Iria ocupar a posição da sua chefia directa, passando a ficar responsável por cerca de 30 pessoas. Aos 26 anos, Lucas é um exemplo de progressão rápida dentro da empresa e espera continuar a avançar na carreira internamente. Contudo, o percurso na empresa nem sempre lhe deu uma sensação de segurança. Algum tempo depois de ter sido admitido, surgiu o rumor de que a loja onde estava ia deixar de fazer parte do grupo multinacional, passando a ser *franchisada*. Sem saber se o seu emprego estava garantido, decidiu associar-se ao sindicato. Tinha medo de poder ficar desempregado e a filiação sindical garantir-lhe-ia alguma segurança no desemprego. Esta suposta reestruturação acabou por nunca acontecer e hoje diz sentir-se seguro por já saber como “funcionam as coisas na IKEA” e por estar numa empresa economicamente viável.

Sente-se feliz com o trabalho que tem. *“And basically why I'm so happy here at IKEA is because the opportunity to grow as a person, both professionally and privately, because you meet a lot of very interesting people here and you make a lot of friends in the workplace.”* A componente relacional do trabalho está, de facto, muito presente quando fala da sua experiência de trabalho e até dos seus planos para o futuro. *“My goal is to work to manage managers (...) that's probably the next step after this department. Perhaps sales manager in the house, or maybe human resources, but manage managers, that's where I want to be in the future”.* No mesmo sentido, para desempenhar o seu trabalho, diz ser essencial o domínio de competências de natureza “social”, mas também a capacidade para cumprir prazos e pensar estrategicamente. Estas são, aliás, as coisas de que mais e menos gosta no seu trabalho. *“The thing I like the least that would be deadlines! But it's the people that are the most fun. To see my employees grow when they learn new things and I can see that we are synchronizing in the way that we think together, that is really funny.”* É também isso que procura nos candidatos que recruta: boas capacidades de relacionamento interpessoal, pensamento estratégico e competitividade. Vive com a namorada, que está a terminar a sua formação em arquitectura, e pensa ter filhos no futuro, não antes de ela ter estabilizado a sua situação profissional.

*

A segurança da relação contratual e, mais globalmente, a estabilidade do emprego, que é simultaneamente o que mais preocupa e o que é mais valorizado pelos trabalhadores europeus aparenta estar, em larga medida, assegurado no grupo de profissionais e nas empresas em estudo, não se manifestando como fonte de preocupação real ou como aspecto prioritário a considerar na avaliação das condições de trabalho actuais. Esta postura generalizada entre trabalhadores portugueses e suecos não significa, contudo, que a segurança do emprego não mereça por parte destes profissionais a devida importância num quadro de crescimento do desemprego e aumento das relações contratuais frágeis. Mas a forte percepção de estabilidade

no emprego actual e o reconhecimento de que têm competências para reverter uma eventual situação de desemprego, acabam por se sobrepor aos sentimentos de insegurança.

7.2 Do lado do Bem-estar

Do lado do bem-estar situam-se os aspectos do trabalho que os entrevistados inequivocamente avaliam de forma positiva e que consideram ser importantes para que a experiência de trabalho seja boa. Entram nesta categoria os elementos intrínsecos que geralmente procuram numa actividade profissional e que constituem a essência das suas experiências quotidianas, independentemente da relevância de condições de trabalho mais específicas, como o salário ou a organização do tempo. São factores que estão mais associados à forma como as tarefas e as condições concretas de trabalho são percebidas, como a possibilidade de aprendizagem e de crescimento, o sentimento de utilidade naquilo que fazem, a motivação ou a satisfação. São também expressões do clima da organização, nomeadamente pela forma como se estruturam as relações com o outro, e da tarefa em si, como a percepção do carácter autónomo ou criativo da função desempenhada.

7.2.1 Aprendizagem e crescimento

Num contexto de valorização do conhecimento, a base para uma visão exclusiva do trabalho como meio de rendimento fica ainda mais inconsistente do que já era em meados do século XX, quando a relevância do desenvolvimento pessoal, das relações sociais, da satisfação e da motivação se afirmou de forma mais sólida na academia, nas organizações e na prática política. O estímulo intelectual, o uso de competências, a possibilidade de aprender e de aplicar novas ideias no trabalho são factores que foram ganhando proeminência e que se foram afirmando.

7.2.1.1 Percursos escolares e trajectos profissionais

Neste estudo, grande parte dos entrevistados ocupava funções de gestão intermédia ou chefia directa que implicavam um grau relativo de responsabilidade na empresa. Como já aqui foi referido, a maior parte deles possuía um diploma de ensino superior, que nalguns casos se situava a nível pós-graduado. Outros, sobretudo na Suécia, não chegaram a completar este nível de ensino ou enveredaram por cursos especializados de nível secundário. Em cada um dos casos, o percurso escolar, escolhido ou imposto, não foi indiferente às actividades profissionais que viriam a ser desempenhadas mais tarde, acarretando possíveis expectativas face ao que seriam as suas vidas profissionais. Olhando para estes profissionais como um

grupo tendencialmente homogéneo no que respeita as suas ocupações, e considerando a diversidade dos seus percursos escolares, podem encontrar-se diferentes motivações por detrás das escolhas que fizeram quanto ao campo de estudos a seguir. O quadro 7.2.1.1. sumariza os tipos de percurso escolar e profissional dos entrevistados, as expectativas que determinaram as escolhas escolares e as concretizações profissionais alcançadas à data do trabalho de campo.

Nos trajectos analisados, o modelo mais frequente de transição entre as habilitações formais e as actividades profissionais exercidas diz respeito aos casos onde a escolha de um dado caminho escolar e formativo foi determinada pela expectativa de se desempenharem funções específicas, num sector de actividade em particular. Foi o caso de Ricardo, que estudou engenharia civil com a expectativa de vir a trabalhar como engenheiro no sector da construção, onde, de facto, trabalhou no início da sua carreira. Outro exemplo é o de Anthony, que decidiu estudar finanças quando o sector financeiro estava no auge das potencialidades que poderia oferecer. Trabalhou em bancos e empresas financeiras durante vários anos, mas acabou por abandoná-los mais tarde. Também Hugo se imaginava a trabalhar numa empresa da área da restauração quando decidiu estudar hotelaria, chegando a fazê-lo durante alguns anos. Daniela, que por sua vez estudou gestão, atingiu a ambição de trabalhar numa das “*big 5*” empresas de consultoria, mas também abandonou o sector. Já Heloísa, que quando optou pelo curso de comunicação e marketing imaginava ser uma “criativa”, nunca chegou a exercer funções no sector específico da publicidade. Estes são exemplos de pessoas que orientaram a sua formação para trabalharem numa empresa onde a actividade central estivesse directamente relacionada com as suas competências técnicas especializadas. Por se terem desiludido com o sector ou com as funções, por nunca terem tido oportunidade de concretizar os planos que traçaram, ou por se terem desmotivado depois de atingidas as metas definidas, estes profissionais trabalham agora numa empresa onde os seus conhecimentos técnicos são complementares a um negócio central, num sector de actividade no qual poucos se imaginariam a trabalhar. Pode dizer-se que tiveram um percurso linear do ponto de vista disciplinar, ou seja, aplicam nas suas funções mais imediatas as competências que adquiriram com a escolaridade formal, mas experienciaram algum tipo de descontinuidade sectorial ou organizacional, que motivou ou resultou de uma necessidade de reorientar objectivos e metas profissionais.

Num segundo conjunto de casos, as opções escolares estiveram muito mais relacionadas com a ideia de “vocação”, ou de “fazer aquilo de que se gosta”, sobretudo no plano artístico. Foi claramente o caso de Alexander quando decidiu estudar teatro e ser actor,

ou de Lucas quando ingressou no curso superior de música, que nunca chegou a concluir. Alexander não prosseguiu a carreira porque chegou à conclusão que queria uma vida diferente, mais estável. Lucas desistiu do curso quando a aprendizagem formal lhe tirou o “prazer” da música e a criatividade. Já Elsa queria “salvar o mundo” e licenciou-se em ciência política, para mais tarde se desiludir com as práticas profissionais no campo. Nestes casos, quer a desilusão tenha resultado ou não no abandono do curso, houve também lugar a uma reorientação profissional, a uma descontinuidade face aos planos iniciais.

Mas foram também identificadas situações de grande linearidade entre as habilitações formais e o tipo de actividade profissional desempenhada. No extremo encontram-se as duas técnicas que se especializaram em gestão de recursos humanos e que trabalham nesse departamento da empresa, Alexandra e Linnea. Mas a continuidade entre competências formais e trabalho é também muito evidente nos casos dos entrevistados que estudaram gestão ou economia com a expectativa de exercerem funções relacionadas com a administração e gestão de empresas, independentemente do sector de actividade. Os exemplos mais visíveis são os de Linda e de Leonor.

Ter objectivos concretos quanto a um futuro profissional determinado esteve na origem das escolhas escolares da maior parte dos entrevistados, ainda que as funções que ocupam actualmente possam já estar ligeiramente desviadas daquilo que imaginavam quando planearam os seus estudos. Note-se, no entanto, que nalguns percursos as escolhas foram condicionadas por uma necessidade inicial. Foi o que aconteceu com Hugo, que começou a trabalhar em restauração por necessidade e acabou por desenvolver o interesse nessa área, ou com Ebba, que viu a escolha do curso superior ser restringida às opções que tinha na sua terra natal.

Os dois entrevistados que apenas concluíram o ensino secundário (não especializado) e que não chegaram a frequentar o ensino superior desenvolveram os seus planos de carreira já em contexto de trabalho. Axel começou a trabalhar de forma sistemática quando terminou o ensino secundário e foi, com amigos, viajar e trabalhar pelo mundo. Quando regressou à Suécia continuou a trabalhar, sempre no sector da venda directa ao público, e nunca equacionou ingressar no ensino superior. Viktor teve um percurso idêntico. Estudou, viajou e trabalhou, mas começou desde logo a trabalhar na IKEA e lá permaneceu. Oscar, que trabalha em regime de tempo parcial como operador de caixa, já frequentou o ensino superior na área da engenharia química, mas estava, à data da entrevista, indeciso quanto ao curso que realmente gostaria de seguir. A sua actividade profissional actual serve, ao contrário dos outros casos, a necessidade de um rendimento complementar e é entendida como temporária.

A análise dos percursos escolares e profissionais dos entrevistados confirma alguns dos aspectos já discutidos no capítulo anterior a propósito das diferenças nos sistemas de ensino português e sueco. A ideia defendida pela empresa de que a formação de base ou a área disciplinar onde foram feitos os estudos não é essencial na obtenção de uma carreira bem-sucedida é mais visível no grupo de entrevistados suecos. Relembre-se que Alexander, formado em teatro, é director de departamento, tal como Anthony, formado em finanças. Os percursos dos portugueses são, assim, e apesar dos casos de descontinuidade sectorial, mais contínuos, mais previsíveis.

Quadro 7.2.1.1 Percursos escolares e profissionais dos entrevistados: expectativas e concretizações

Escolha do percurso escolar	Percurso profissional	Casos
Ausência de expectativas concretas quanto ao sector e função	Linearidade sem especialização disciplinar ou sectorial	Axel (SE), Viktor (SE)
Expectativa de trabalhar em qualquer sector, em funções de gestão.		Linda (PT), Leonor (PT)
Expectativa de trabalhar em qualquer sector, numa função específica de gestão ou técnica	Linearidade com especialização disciplinar, sem especialização sectorial	Alexandra (PT), Linnea(SE)
Expectativa de trabalhar num sector específico, numa função específica de gestão, técnica ou artística	Linearidade com especialização disciplinar	Ricardo (PT), Anthony (SE), Heloísa (PT), Hugo (PT), Daniela(PT)
	Descontinuidade sectorial	Alexander (SE), Lucas (SE), Elsa (SE), Ebba (SE)
	Descontinuidade disciplinar e sectorial	

7.2.1.2 Competências adquiridas e requisitos do mercado de trabalho

Independentemente dos respectivos caminhos escolares e profissionais, e corroborando resultados de estudos anteriores (p.e., Veloso e Santos, 2009: 265), a maior parte dos entrevistados considera existir uma boa adequação entre as competências adquiridas em contexto de escolaridade formal, e as solicitações a que têm de responder profissionalmente. Isto tem sobretudo a ver com um entendimento abrangente do que é, e de para que servem, as habilitações formais. Segundo os entrevistados, a escola, e concretamente o ensino superior, deve servir para estruturar o pensamento, “aprender a pensar”, desenvolver o raciocínio crítico. A transmissão de competências mais técnicas será, de acordo com grande parte dos entrevistados, da responsabilidade das empresas e dos empregadores. Embora também aqui reconheçam a importância da escolaridade formal, admitem que o alcance das universidades é menor.

Mas, numa empresa que declara não dar prioridade às competências formalmente adquiridas, que competências são consideradas essenciais? Uma vez que as atribuições dos gestores passam também por recrutar novos trabalhadores e formar os recursos humanos, foi pedido aos entrevistados que fizessem o exercício de descrever as competências que

consideram essenciais para a sua função actual. Os tipos de competências enunciadas podem ser agrupados em três grandes blocos, tal como demonstra o quadro 7.2.1.2.

As competências mais valorizadas e mais frequentemente referidas foram as que remetem para aptidões relacionais e comportamentais. Por um lado, foi indicada a necessidade de partilha dos valores da empresa. Perceber a cultura da empresa, os seus valores e o conceito de negócio e de trabalho, foram aspectos considerados essenciais. Num quadro de referência mais amplo, gostar de trabalhar em equipa, saber comunicar, ter empatia com os colegas, saber relacionar-se, ter capacidade de liderança, conseguir motivar, inspirar e fazer crescer, foram igualmente competências privilegiadas nas descrições que os gestores fizeram. É esperado que, à data de entrada na empresa, este tipo de competências tenha já sido adquirido e possa ser captado no recrutamento, embora a empresa aposte também muito no desenvolvimento deste tipo de competências, seja por via da formação, nomeadamente no que toca a comunicação e a liderança, seja através de práticas internas já aqui descritas para aproximar os trabalhadores e melhorar a relação entre colegas.

Outro tipo de competências muito mencionado remete para uma dimensão mais cognitiva e está relacionada com o sentido crítico, a capacidade analítica, a compreensão das tarefas, a mobilização de recursos para atingir os objectivos. “Ver o retrato geral”, “pensar fora da caixa”, “pensar estrategicamente”. Capacidades de natureza mais física foram também sublinhadas, como “ter energia”, expressão muito repetida nos testemunhos. “Energia para criar”, “desenvolver”, ter “persistência”.

Por fim, foram ainda referidos saberes mais técnicos relacionados com a formação de origem e com experiência anterior no sector, em empresas de grande dimensão ou de carácter multinacional. Estas aptidões são acompanhadas de um conjunto de formas de trabalhar que foram consideradas características, como o “sentido de compromisso”, o “trabalho por objectivos”, a “orientação para os serviços” ou para a dimensão “comercial”. Este tipo de competências foi mais mencionado pelos portugueses, embora a sua referência tenha sido pouco frequente quando comparada com as anteriores.

Quadro 7.2.1.2 Competências consideradas essenciais para o desenvolvimento do trabalho

Tipo de competência	Competências específicas
Comportamental/Relacional	Trabalho em equipa Comunicação Liderança
Cognitiva	Sentido crítico Capacidade analítica Mobilização de recursos/Planeamento
Técnica/especializada	Sentido de compromisso Orientação para os serviços Trabalho por objectivos

Os resultados obtidos com este conjunto de trabalhadores quanto às competências que os próprios dizem ser importantes para o desempenho do seu trabalho, confirmam dados de outros estudos que sublinham a relevância de saber cooperar, negociar, motivar, inovar, gerir estrategicamente, ou partilhar informação, no contexto da sociedade do conhecimento (Moniz e Kovács, 1997: 28-29), mas também a importância de tarefas de planificação e de organização nas funções dirigentes (Gonçalves, 1990: 147), num conjunto de competências-chave e transversais, sobretudo para os diplomados do ensino superior (Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva, 2006: 41-50).

Sendo estas as competências valorizadas, não surpreende que quem as detém sinta uma adequação entre os recursos que pode mobilizar e aqueles que lhe são pedidos que accione. Esta é uma dimensão importante para que um trabalho possa ter qualidade e que pode até ser anterior às percepções de utilidade do trabalho, de motivação e de satisfação. Está-se perante um grupo de profissionais cuja visão do trabalho vai muito para além da necessidade de um salário ou de um emprego. São indivíduos que criaram a expectativa de aprender continuamente, evoluir, não fazer sempre o mesmo. Não se contentam com uma visão estática do trabalho, estão conscientes de que os contextos, as funções e as tarefas mudam e querem acompanhar essas mudanças. Como se viu no capítulo 5, é sobretudo para este tipo de profissionais, mais qualificados, que os empresas dirigem a sua estratégia de desenvolvimento e de aprendizagem, sendo estes os que mais beneficiam de formação promovida pela entidade empregadora e, simultaneamente, os que mais investem a título individual na sua própria formação. Planos de carreira, formação interna, apoios à formação externa, programas de mudança de funções dentro da empresa são exemplos de respostas empresariais identificadas no capítulo anterior que concorrem para melhorar a experiência de vida profissional dos trabalhadores. Nesta empresa, a avaliação das possibilidades reais de aprendizagem e de crescimento pessoal foi bastante positiva neste grupo de trabalhadores.

Ficha 3. *“I have a people interest. I am very interested in people.”*

Alexander tem 27 anos e é director de departamento na IKEA há dois anos. Cresceu numa cidade pequena, a cerca de 20 km de Gotemburgo, numa família com um passado migrante - o pai é polaco e a mãe é finlandesa – e onde é o mais velho de cinco irmãos.

Queria ser actor e orientou desde cedo o seu percurso formativo e profissional nesse sentido. Participou na primeira produção teatral aos 12 anos. Recorda-se de ter sido um período exigente, quando os ensaios e o trabalho em digressão dificultavam a conciliação com a escola. Depois desta primeira experiência no teatro, que durou cerca de um ano, participou ainda noutras duas produções, mas foi aos 16 anos que começou a estudar representação.

A vontade de ser actor acabaria por ser determinante na estruturação da sua trajectória profissional. Para poder estudar e representar, Alexander foi tendo vários empregos que lhe pudessem dar algum suporte económico. Começou por trabalhar numa empresa de vendas por catálogo, depois foi para uma cafetaria, e trabalhou também como carteiro. Aos 20 anos encontrou emprego numa

escola privada de teatro, onde estudava e trabalhava como actor, mas cerca de dois anos depois deixou de querer ser um actor profissional. *“One of the reasons was family. (...) I learnt from my teacher that during her active days as an actress and director, she had prioritized her career, which had completely pushed away her family. Her husband was also an actor, so both of them were making careers on their own and they were completely ignoring their son. And she was very regretful over this. And her anxiety over it... I think that inspired me because one of the strongest values I have is family. I want to have a family. (...) And I felt I probably won't be able to do that trying to be an actor.”* Não queria seguir o exemplo da professora, mas também não sabia o que gostaria de fazer profissionalmente que não fosse representar. Decidiu, então, ir para o Reino Unido, onde esteve durante um ano a tentar descobrir que outras coisas poderia fazer. Trabalhou como empregado de bar e de mesa, e acabou por regressar à Suécia.

Quando voltou trabalhou para um posto de correios, mas como não gostava do ambiente de trabalho, foi para uma empresa de distribuição, que operava em regime de outsourcing para a IKEA. Tirou partido da sua forte estrutura física e começou a conduzir empilhadores e a carregar encomendas. Passados sete meses a IKEA assumiu os serviços que até aí tinha subcontratado e todos os trabalhadores foram automaticamente absorvidos para a empresa. Foi assim que Alexander iniciou a sua carreira na IKEA. Permaneceu no trabalho de armazém por um ano até passar para uma nova função, na qual acumulava o trabalho de armazém com a gestão de equipas. Aí esteve cerca de um ano, até lhe ter surgido uma nova oportunidade. Durante uma formação da empresa sobre higiene e segurança, conheceu um antigo gestor da loja onde está actualmente, que lhe falou numa vaga que iria abrir. Candidatou-se, foi selecionado, e lá permanece.

De início era chefe de secção no departamento de mercadorias. Três meses antes da entrevista para esta investigação, tinha, contudo, sido promovido a director do departamento, tendo cerca de 80 pessoas sob sua supervisão. A gestão de pessoas é, de resto, uma das competências que mais valoriza em si. *“That's what I can do. I can lead people. I can evolve them. I can inspire them. I can carry them.”* Considera que parte das competências que aplica hoje no seu trabalho foram adquiridas quando ainda trabalhava como actor e reconhece que a formação que teve é responsável pelo seu estilo de liderança. *“During my years in the private school, I got in contact with directing and to me, I right away thought up the parallel between directing and leading people because it's basically the same thing. (...) Being a director, you are responsible for the script. (...) And you try to build on the already existing strengths of those people. And you have to work with the people. (...) You don't want to tell them exactly what to do. You want them to do it in their way, with their strengths and their skills. (...) But it has to be from themselves, with their heart. (...) And that is exactly what I think leadership is as well. I'm not here to tell everybody what to do exactly. I'm trying to tell them the overall goal and trying to inspire them to use their skills, use their strengths and to develop them to become even better in their strengths. So, I think that was what made me succeed so well within leadership without actually having any education or any background with it, because I have a people interest.”*

O discurso de Alexander celebra, de facto, a dimensão relacional do trabalho, a importância que é trabalhar em equipa e em colaboração, ao mesmo tempo que sublinha a determinação individual no seu percurso. Começou a trabalhar cedo, nunca esteve desempregado, sempre se sentiu responsável pelo seu caminho.

De futuro, ambiciona gerir uma loja. Antes de casar e ter filhos, que também planeia, diz ter mobilidade para, dentro da empresa, mudar de posição e progredir na carreira. *“I am very moveable, which means I can move basically anywhere in Sweden and in the world. (...) I have that opportunity since I don't have a family or anything like that. So, my ambition is to have reached the position of deputy store manager somewhere in Sweden or outside Sweden, within two years at least. And after that maybe returning back to Sweden, being store manager in any store (...) I want to be a store manager because it inspires me to see the leadership that I conduct.”*

Ficha 4. *“Se uma pessoa sabe os conceitos, depois sabe como fazer.”*

Daniela tem 34 anos e trabalha na IKEA portuguesa há três, onde tem a função de directora de departamento. Quando estava no ensino secundário tinha a ideia de estudar medicina veterinária, dado o gosto por animais. Influenciada pelo pai, empresário, optou no entanto pelo agrupamento de

economia e gestão, acabando por prosseguir os estudos superiores nessa área. Caso não encontrasse emprego no final do curso, poderia sempre ir trabalhar para a empresa do pai.

Nunca chegou a estar, contudo, em situação de desemprego. Ao longo do curso foi desenvolvendo o gosto pela área da consultoria e pelos serviços financeiros e no final da licenciatura teve oportunidade de realizar um estágio numa grande empresa de consultoria, onde acabaria por ficar empregada vários anos. *“Durante o curso decidi que não queria ir para bancos e então pensei numa das ‘big 5’. Ouvíamos sempre falar...sabia que era uma grande escola, com muita formação, muito duro, mas era para ali que queria ir.”* Nos primeiros anos de trabalho fez “contabilidade pura e dura”, mas aos poucos começou também a entrar na área mais comercial. Entretanto, a empresa onde estava sofreu uma reestruturação e Daniela “migrou”, como a maior parte dos seus colegas da altura, para uma outra grande consultora, onde esteve cerca de seis anos. Considera que há alguma adequação entre aquilo que se ensina na faculdade e aquilo que o mercado de trabalho acaba por requisitar, mas afirma que foi sobretudo nestas empresas de consultoria que aprendeu muito do que aplica hoje no trabalho. *“Na faculdade temos toda aquela parte teórica. Como é feito, quando é feito, para que serve, os vários indicadores que se utilizam para a análise financeira, enfim... É claro que se uma pessoa sabe os conceitos, depois sabe como fazer, mas depois a realidade de conhecermos todos os softwares contabilísticos, olharmos para aquilo...é o mais complexo. Quando entramos para uma dessas empresas, nós temos quatro semanas de formação, formação intensiva, com todos os procedimentos internos, com formação técnica mesmo. São quatro semanas intensivas, em que as duas primeiras semanas são de formação teórica e as duas últimas semanas são exercícios práticos. No fundo, eles dão-nos exemplos, casos práticos, e vão-nos dando vários exercícios, dão-nos num dia e nós temos que entregar no dia seguinte. Era quase como estar em contacto com a realidade. Na faculdade falava-se em facturas...a primeira vez que me apareceu uma factura à frente eu nem sabia o que era aquilo (...) Depois obviamente que isto se aprende, mas isto não se aprende na faculdade.”*

Sentiu-se estimulada intelectualmente nesta empresa durante vários anos, mas reconhece que os ritmos e a intensidade do trabalho eram desafiantes. *“Aconselho toda a gente que sai da faculdade, especialmente na minha área, a ir para este tipo de empresas porque nos dá muita formação. Enriquece-nos como pessoas e como profissionais, mas chega a uma altura em que é cansativo. Ou se tem aquele espírito para toda a vida, ou então não dá.”* Este tipo de tensão começou a ser mais evidente na sua vida depois de ter casado. *“Vim estudar para Lisboa sozinha e depois fiquei cá a trabalhar. Vivi sozinha durante 11 anos e quando é assim não temos horários, não temos nada, tudo corre bem. Mas depois casei e fui viver para outra cidade. Para além de não ter hora para sair ainda tinha mais aquele tempo de viagem. Não havia condições. Era muito desgastante. (...) É uma grande escola, dá-nos muita bagagem, dá-nos muitos conhecimentos técnicos e mesmo a nível interpessoal com clientes, com chefias, com as equipas, dá-nos toda esta bagagem, mas é muito desgastante, é muito cansativo. (...) Eu cheguei a ter seis clientes ao mesmo tempo. Fazia tudo o que faço aqui, mas vezes seis, o que era muito desgastante”.* Mas até então os grandes volumes de trabalho não a incomodavam. Pelo contrário, em períodos de menor trabalho, ou com clientes menos exigentes, sentia-se a “estupidificar”.

Perante a necessidade de mudança para um contexto de trabalho menos desgastante, candidatou-se à IKEA e foi seleccionada. Começou por coordenar projectos na área financeira e mais tarde passou também a fazer o controlo de gestão e a reportar aos serviços centrais. Hoje acumula ainda algumas actividades de formação, que a motivam muito. No futuro, diz querer continuar na empresa e no departamento onde está. *“Vou estar a fazer outras coisas porque entretanto estamos a crescer e o próprio departamento terá que crescer para dar resposta às lojas que vão abrir. Vai haver mais segregação de funções. Hoje consigo coordenar tudo, mas daqui a uns anos, quando já tivermos quatro lojas, já não vou conseguir fazer tudo isto.”*

Daniela é casada e ainda não sabe se quer ter filhos. Os incentivos da empresa são, na sua opinião, “fantásticos”, mas reconhece que não é apenas isso que a fará ter um filho. *“O que eu começo a pensar é que tenho mesmo de pensar nisso porque entretanto o relógio biológico começa a avançar. Mas sabe bem não ter horários, sabe bem ir de férias e não ter de me preocupar com as mil e quinhentas coisas que é preciso levar.”* Sente-se feliz, embora considere que “o tempo passa a correr, que a vida passa a correr” e que não a aproveita tanto como gostaria. Quanto às suas tarefas, costuma dizer que está ainda numa “fase de lua-de-mel, numa fase de enamoramento”. Há coisas mais rotineiras de que não gosta tanto, mas faz uma avaliação muito positiva da sua experiência de trabalho.

7.2.2 Autonomia e criatividade

A margem de autonomia em contextos multinacionais pode ser considerada, à partida, menor face a outros enquadramentos de trabalho. Particularmente nas empresas de grande dimensão e com uma gestão de marca muito forte, podem existir procedimentos largamente estandardizados e dos quais os trabalhadores pouco se podem desviar. No entanto, sobretudo nos cargos de maior responsabilidade e de gestão, é esperado que uma componente significativa do trabalho seja desenvolvida de forma autónoma. Ser responsável por um departamento ou secção implica funções de concepção, planeamento, orientação, formação de recursos humanos, que obrigam necessariamente a que os profissionais tenham uma grande margem de liberdade, e que respondam pelo resultado final.

Esta condição de trabalho autónomo dentro de um conjunto mais amplo de objectivos e procedimentos a obedecer sobressai na avaliação que os entrevistados fizeram das suas condições de trabalho. A percepção de que desenvolvem um trabalho com bastante autonomia foi generalizadamente consensual, embora enquadrado por um conjunto de normas orientadoras que são estabelecidas centralmente pelo grupo multinacional e que devem ser aplicadas em todas as lojas. Os resultados encontrados vão ao encontro das tendências de valorização da autonomia, tanto no trabalho dos próprios gestores, como nas competências que procuram quando recrutam e seleccionam os seus colaboradores.

“...Tenho tendência para procurar pessoas que tenham autonomia. Que tenham autonomia, que tomem responsabilidade e que decidam sozinhos. Logo aí no recrutamento procuramos uma coisa ou outra. Há chefes que gostam mais de controlar. Eu gosto de controlar, mas gosto de fazer crescer. Gosto de saber o que é que se passa, mas não preciso de estar em cima, e se as pessoas conseguirem fazer sozinhas, melhor.” (Linda, 34 anos, directora de loja, PT)

Apesar de reconhecerem as restrições que o trabalho numa empresa com um conceito forte pode impor, as avaliações dos níveis de autonomia no trabalho foram generalizadamente positivas, sendo que esta se manifesta habitualmente na gestão dos tempos de trabalho, na ordem das tarefas, nas formas de fazer, nos meios para atingir os objectivos. Este tipo de autonomia surgiu como um dado adquirido e como algo esperado e comum não só nas funções que desempenham actualmente, como nos seus empregos anteriores. A autonomia é também visível, por exemplo, no plano da formação, onde cada profissional é responsável pelo seu desenvolvimento e de quem é esperada uma abordagem pró-activa no encontro de oportunidades de aprendizagem e crescimento. É no entanto importante notar que, ao falar de autonomia, o enfoque dos testemunhos centrou-se muito no plano do desenvolvimento do negócio e na concepção das tarefas, o que é revelador da relevância que atribuem a este tipo de funções no exercício das suas actividades profissionais.

“Yeah, you have freedom. You have freedom, you have the responsibility, but IKEA is a very strong company (...) You have quite a lot [of autonomy], you do, but it can be quite narrowed down as well, limited as well, because you can’t really go outside the concept and really change things too much. (...) It’s quite contextualized, I would say.” (Anthony, 38 anos, director de departamento, SE)

“Cada secção, cada departamento, tem um manual. Nós temos imensos manuais (...), mas eu vejo isso como um guia, não como algo a que nós tenhamos de obedecer sem pensar. Há coisas a que temos de obedecer. Por exemplo, não posso dizer que o restaurante vai deixar de ser self-service para passar a servir pessoas à mesa. Isso eu não posso fazer. (...) para alterar uma coisa dessas teríamos de pedir autorização a nível superior. Mas há coisas que podemos mudar, desde que tenhamos motivos válidos. (...) Apesar de existirem regras – e têm de existir regras senão isto é o caos total, não é? E nós queremos oferecer produtos standard, de qualidade, por isso tem que haver algumas regras – desde que tenhamos argumentos válidos, é possível alterar algumas coisas que fazem sentido ser alteradas.” (Hugo, 34 anos, director de departamento, PT)

No mesmo sentido, a autonomia foi muito associada à expressão de ideias, à apresentação de novas formas de fazer, de soluções. Deste ponto de vista, é a empresa a estimular que os seus trabalhadores sejam criativos e inovem. A própria história da organização é muito alicerçada na valorização da criatividade, embora muito associada ao sector do design. De qualquer modo, a cultura de empresa assente na informalidade e no esbatimento de barreiras hierárquicas procura em grande medida a livre expressão de ideias. Ao mesmo tempo, há medidas concretas que se destinam a promover a inovação e a criatividade. Por exemplo, boas soluções e novos procedimentos bem-sucedidos são disseminados por todas as lojas do grupo. A importância que cada indivíduo atribui à componente criativa do trabalho que desenvolve, e a natureza dessa criatividade (mais artística ou mais operacional) está, seguramente, relacionada com a área específica de actividade de cada um. Ainda assim, este é um aspecto extremamente valorizado nas experiências de trabalho da maior parte dos entrevistados e que comporta habitualmente uma dimensão de reconhecimento visível por parte dos pares e dos superiores, que é também de grande relevância para as experiências de trabalho.

“(...) You can try different things and if you keep it within the IKEA concept, you can do pretty much what you want to do to sell more. Invent new solutions... (...) That is very interesting because once you do something good, you are mentioned in other stores: ‘Oh, look what they did in this store...’. So you are inspired to do new and creative stuff.” (Ebba, 30 anos, chefe de secção, SE)

“Eu gosto muito do trabalho criativo por detrás da comunicação. Cada vez mais precisamos ser criativos. Se enviamos mais um papel, o jornalista faz ‘delete’ e nem sequer abre. Nós agora temos uma promoção de cozinhas e então lembrei-me de ir buscar uma caçarola à loja, colocar um cd no fundo a dizer ‘a receita para uma cozinha de sonho está aqui dentro’. Depois colocar umas batatinhas, umas cebolinhas e umas coisinhas, e enviar para as redações assim. Até mesmo o trabalho gráfico por dentro do cd foi feito por mim. Tenho uma formação em design, já sei fazer paginação, gosto muito de trabalhar com o ‘photoshop’... Estas áreas mais gráficas gosto muito de produzir eu própria. Obviamente que me dá muito mais trabalho, mas também me dá muito gozo fazer. (...) [Foi uma ideia] que implementei, toda a gente achou imensa piada e então implementámos.” (Heloísa, 28 anos, chefe de secção, PT)

Ficha 5. *“Fazer uma actividade por rotina, sem ter de pensar muito, não. Não o conseguiria fazer de forma motivada”*

Ricardo tem 39 anos e trabalha na IKEA há cinco. Filho de um engenheiro e de uma professora, desde cedo desenvolveu interesse pelas ciências “duras”, pela matemática, engenharia. O facto de ter tido um tio arquitecto, cujo atelier visitava regularmente, acabou por influenciar a escolha do curso de engenharia civil, que haveria de concluir com sucesso.

Quando acabou o curso, aos 24 anos, começou imediatamente a trabalhar no sector da construção, numa empresa de fiscalização e coordenação de projectos, onde permaneceu por 10 anos. Quando a IKEA começou a ser construída em Portugal, Ricardo esteve envolvido no processo de edificação das primeiras estruturas físicas e quando o projecto terminou foi convidado pela empresa para fazer parte dos quadros, dirigindo o departamento de expansão.

Até agora, o seu percurso na IKEA tem sido marcado por várias aprendizagens, principalmente em áreas nas quais estava menos preparado. Do ponto de vista técnico, diz ter adquirido na faculdade todas as competências de que necessita para realizar o seu trabalho, mas admite que há coisas *“para as quais o curso não nos prepara”*. *“O relacionamento interpessoal é algo que um curso não dá. O bom senso também não é nenhuma cadeira de um curso.”* E, nesse sentido, considera que desde que está na empresa tem tido a possibilidade de desenvolver um conjunto alargado de competências úteis para a sua vida e que lhe têm permitido conhecer melhor a área de negócio onde trabalha. *“Onde é que a IKEA tem apostado? Precisamente nas áreas que não são técnicas e para as quais posso ter necessidades. Neste caso, eu dividiria em duas áreas distintas: formação que já tive e que se aplica mais às áreas de negócio (...), para se perceber melhor o funcionamento da empresa em si (...) e formações que me ajudam naquilo que faço, mas que posso aplicar em qualquer situação, eu diria até de vida. Estou a pensar, por exemplo, numa formação que tive recentemente de liderança”*. A aposta da empresa em formação é, aliás, um dos aspectos que mais valoriza e que a distingue da sua experiência de trabalho anterior. Diz ter tido variadas oportunidades de formação, sobretudo por iniciativa da empresa.

Face à sua experiência profissional anterior, esta é a primeira vez que tem de gerir pessoas de forma directa. Apesar de ter uma equipa de pequena dimensão, composta por quatro pessoas que reportam a si, tem, pela primeira vez, responsabilidades de gestão efectiva de recursos humanos, o que tem constituído um novo desafio. *“A minha equipa pronuncia-se e avalia-me. Tenho os resultados e tenho os pontos onde as coisas não estão a correr tão bem, e os pontos onde sou forte. Se eu analisar esta avaliação, estou feliz, mas quando faço a auto-avaliação, e por esta situação ser bastante nova para mim, tenho muito a aprender e tenho aprendido bastante. É muito distinto estarmos na minha área, numa obra, a gerirmos empresas externas, em que também há uma componente muito importante de relacionamento pessoal, com o director de obra, com o chefe de fiscalização... mas é distinto de uma relação hierárquica. Os problemas que surgem são distintos. Muitas das vezes as questões que se colocam são mais do foro pessoal, e na obra estas questões passam um bocado ao lado, ou nem sempre é visível ou colocada em cima da mesa. Há uma série de novidades com as quais eu estou a aprender a lidar.”*

Ricardo gosta do que faz e avalia muito positivamente o seu trabalho na empresa. Identifica-se com os valores do grupo, que diz serem defendidos por princípio e não *“por imagem”* e sente-se motivado para trabalhar. Trabalhar sem motivação é algo que, de resto, não consegue conceber. *“O conselho que eu dou é ‘Não vale a pena’. O melhor é não estar. Sei que isto pode parecer um pouco leviano, pode haver necessidades financeiras, factores que façam com que a pessoa tenha que suportar porque outros valores se levantam. Agora, eu não me vejo num cenário desses. Se alguma vez me acontecesse, julgo que sairia. Não conseguiria trabalhar assim.”* Aprecia também o clima da empresa, o facto de se tratarem pelo nome e não pelo título profissional, muitas vezes reclamado noutros contextos empresariais, e a possibilidade de integrar a vida pessoal com a vida profissional.

É casado e tem duas filhas, uma com 10 anos e outra com oito. Reconhece que não participa tão activamente na vida doméstica e familiar como deveria. É sobretudo a mulher, que também trabalha como engenheira, que assume essas responsabilidades, contando também com a ajuda de uma empregada. *“Gostava que o dia tivesse mais horas”*. Não se sente pressionado pela empresa para trabalhar mais, pelo contrário, diz que é advertido quando fica até mais tarde no local de trabalho, mas leva trabalho para casa. *“Gosto muito da área em que trabalho e gosto muito de trabalhar, o que faz*

com que às vezes dê prioridade ao trabalho, em detrimento um pouco da família.” Ainda assim, é em família, e a viajar, que ocupa os tempos livres. Não faz muitos planos para o futuro, mas espera permanecer na empresa.

7.2.3 Relações com o outro

Na análise das relações interpessoais no trabalho há uma componente de determinação individual, a que os entrevistados chamaram frequentemente ‘empatia’, que é importante ponderar, podendo esta explicar o maior ou menor grau de proximidade entre colegas, ou a maior ou menor integração das relações de trabalho na esfera da vida privada. As entrevistas permitiram verificar esta variação. Alguns dos entrevistados preferem isolar completamente a esfera privada, e não mantêm contactos com os colegas fora do contexto de trabalho. Outros, pelo contrário, têm dificuldade em estabelecer os limites entre os dois planos, e têm relações íntimas de amizade com algumas pessoas com quem também trabalham. Outros ainda situam-se num ponto intermédio e estabelecem com os colegas de trabalho uma relação que não é meramente profissional, mas que também não ocupa completamente a esfera privada.

Independentemente do modelo de relacionamento interpessoal que se encontre - que não apresentou, neste conjunto de entrevistados, uma relação clara com eventuais características socio-demográficas -, a relevância da existência de uma rede de suporte assente nas relações entre os colegas de trabalho, incluindo chefias, é reconhecida pelas empresas e pelos trabalhadores. Esta componente da experiência de trabalho reveste-se de maior importância quando a realização do trabalho é feita em equipa, quando os colegas têm funções interdependentes, ou quando os vários departamentos de uma organização trabalham em colaboração. A necessidade de se investir na criação e na manutenção de boas redes de relacionamento no trabalho tem vindo a ser manifestada nas empresas há várias décadas, sendo, muitas vezes, as próprias empresas a criar as estruturas para que os seus recursos humanos possam trabalhar bem em conjunto, como se viu no capítulo anterior. A aposta num bom clima organizacional, a promoção do trabalho em equipa, o estímulo dos contactos entre colegas, as estratégias de melhoria da comunicação interna, são exemplos do papel que as empresas podem ter na melhoria das relações entre colegas.

As estratégias da IKEA nesse sentido são importantes para que os trabalhadores possam ter boas redes de apoio. Partilhar um bom ambiente de trabalho com colegas com quem se trabalha bem e de quem se gosta é um aspecto muito presente nos discursos dos entrevistados e que concorre, nas suas opiniões, para que tenham uma vida profissional com qualidade. Trabalhar numa empresa onde o tratamento é informal e onde os momentos de confraternização entre colegas são privilegiados foi sublinhado como um elemento que

melhora a experiência de trabalho. Para além disto, o uso de uniforme pelos gestores, o trabalho em *open space* para as tarefas administrativas, e o tipo de gestão privilegiado, que obriga a muito trabalho ‘no terreno’, foram também referidos como práticas que melhoram a relação entre colegas.

Do ponto de vista dos gestores, a relação com o outro reveste-se ainda de uma relevância acrescida, uma vez que as tarefas de gestão, de orientação de recursos humanos, de formação, de desenvolvimento, estão alicerçadas na relação com o outro, que é preciso construir e preservar. A institucionalização do tratamento informal serve, como referido anteriormente, os interesses da gestão, na medida em que mais proximidade cria um compromisso emocional que é facilitador das tarefas de gestão, que envolve os trabalhadores, que lhes confere uma ideia de igualdade, de participação e que dispensa mecanismos de controlo mais formais. A lógica de compromisso face aos tempos de trabalho são um exemplo de como a informalidade inibe formas de controlo mais rigorosas. Mas ela é simultaneamente desafiante ao impossibilitar modelos tradicionais de controlo, mais autoritários, obrigando as figuras de autoridade a legitimar o seu poder para além do cargo que ocupam. Neste sentido, para além de se constituir como uma competência necessária, a capacidade para estabelecer boas relações no trabalho pode ser, também, um factor de pressão adicional que se coloca aos gestores.

“A IKEA sabe que temos que ter pessoas que cuidem das outras pessoas. Quando eu sou líder de uma equipa, tenho que ser uma fonte de inspiração e um exemplo. E isso é muito importante. Para a IKEA é muito difícil aceitar que um colaborador saiu, não porque não gostava da IKEA, mas porque não gostava do seu chefe. Isto não pode acontecer e não queremos que aconteça. Para isso temos que ter líderes fortes. Pessoas que façam com que os outros queiram ainda mais estar na IKEA.”(Ricardo, 39 anos, director de departamento, PT)

As avaliações das relações com o outro foram muito positivas e o clima da empresa considerado bom. Os níveis de proximidade foram, no entanto, variáveis, e podem estar relacionados, entre outros aspectos, com os próprios estilos individuais de liderança. Foram encontrados casos em que a gestão se exerce numa lógica de proximidade com os subordinados, e outros onde os gestores preferem manter alguma distância perante aqueles que respondem a si.

De notar também que a idade da organização, dos contextos locais de trabalho, demonstra ter importância na forma como se estruturam as relações de trabalho. Ao contrário das lojas em Portugal e em Bäckebol, relativamente recentes, na loja de Kållerød parecem colocar-se desafios ao relacionamento entre colegas que têm, por exemplo, a ver com uma maior dispersão etária, formas de trabalhar diferentes, que seriam de esperar numa loja com

39 anos de existência, onde as antiguidades são também variáveis. Nesta loja foram identificadas algumas tensões entre colegas mais velhos e mais novos, relacionadas sobretudo com resistências dos mais velhos face a novas formas de trabalhar, o que não se verificou nos outros locais de trabalho.

Ficha 6. *What kind of leadership do I want to pursue?*

Elsa tem 28 anos e trabalha na IKEA há cinco. Nasceu no interior da Suécia e ao longo da sua infância e adolescência viveu em várias partes do país, como resultado do divórcio dos pais e das suas actividades profissionais – o pai é director de uma empresa e a mãe é funcionária de um departamento da segurança social sueca.

Aos 17 anos, sem saber que rumo escolar e profissional seguir, foi viver para a China, onde o pai se encontrava a trabalhar. Estudou numa escola internacional, teve oportunidade de desenvolver o conhecimento de inglês e aprendeu o nível básico de mandarim, mas ao fim de pouco mais de um ano acabou por regressar à Suécia. Diz ter sido uma boa experiência e uma oportunidade acessível a poucas pessoas com 17 anos, mas nunca chegou a equacionar a possibilidade de permanecer na China.

Quando regressou teve a sua primeira experiência na IKEA, como operadora de caixa a tempo parcial. Entretanto, decidiu ingressar no ensino superior para estudar ciência política. Na universidade de Gotemburgo, com a possibilidade de combinar disciplinas de diversos campos temáticos, fez cadeiras de relações internacionais e estudos do médio oriente, mas acabou por ir para os Estados Unidos terminar os estudos e fazer um estágio numa organização internacional. *“Call me lame, but I wanted to save the world”*. Tinha o objectivo de vir a trabalhar na área do desenvolvimento, mas o estágio desiludiu-a. *“What was appealing to me was the fact that you could go abroad or to third world countries, or to actually contribute in the field but I thought that I didn’t want to do this for a living at the end (...) I realized that people lose their motivation in a way that they are aliens. It tends to end up being all about your career in the end. And I think that being involved in something that regards political science sectors, third world countries, women’s rights, trafficking, whatever, it’s quite dangerous when it comes to your career and not your passion. So that’s why I chose not to work for that.”*

Depois desta experiência nos Estados Unidos e de ter decidido reorientar os seus planos profissionais, voltou à Suécia e foi trabalhar como gerente de uma pastelaria durante um ano. As condições de trabalho não eram, contudo, do seu agrado. Sentia que a gestão não se preocupava com os funcionários, havendo inclusivamente casos de incumprimento da lei. Insatisfeita, voltou à IKEA. *“Having had experience with IKEA, I knew that IKEA was a good place to work so I quit my job and I came here for a summer job actually”*. Sabia das possibilidades internas de progressão na carreira e começou, novamente, como operadora de caixa. Poucos meses depois passou para o departamento de recepção e espaço de crianças, onde ficou por mais um ano até passar a ‘staff planner’, nos recursos humanos, desempenhando tarefas como o planeamento de horários. Ficou mais de um ano nesta nova função até lhe sido proposta uma posição de chefia de secção, no departamento de relações com o cliente, onde permanece actualmente. Este é o seu primeiro cargo de responsabilidade sobre o trabalho de um grupo alargado de pessoas; são 30 os trabalhadores que reportam a si.

Elsa sente que ainda está à procura de um estilo de liderança e admite que a experiência tem sido desafiante tanto do ponto de vista profissional, como pessoal. *“Not only do I have to handle the department, I still make the department grow and move forward and take care of all my employees and their development, what they want to do and not to do... and their well-being, but also myself, as a leader, who am I?”*. É especialmente no plano das relações que estabelece com os colegas de trabalho que ainda sente falta de uma identidade. Diz ter amigos muito próximos entre os seus colegas de trabalho e considera-se, até, surpreendida com o bom ambiente que se gera na sua equipa. Há saídas e contactos frequentes fora da empresa e do período de trabalho. Sente que os trabalhadores gostam de si, que a tratam como uma colega, mas reconhece que é difícil estabelecer o equilíbrio nessa relação. *“It’s also complicated spending time with your co-workers or with your employees outside work. I think it’s an important thing to do, but there have to be boundaries – how you act or what you say, things like that.”* Uma das dimensões que mais aprecia no seu trabalho é, precisamente, a do contacto

com os colegas, sobretudo com aqueles por quem se sente responsável. *“That’s what I do enjoy the most, having the opportunity to spend time with them and work with them and make them grow and help them find out what they want to do with their lives”*. Até agora, as avaliações formais que tem tido por parte das pessoas que chefia têm sido positivas, mas prevê que não vá ser sempre assim. *“You can’t be loved by them all and also sometimes you have to be tough on some people to actually get them to manage to move forward and to do what they want to. So, it might be kind of tough during this period of time but in the end people come back to thank you. And I think sometimes that is the price you have to pay basically. (...) And I wouldn’t be angry or disappointed if someone actually had the guts to say those things [avaliações negativas] because it’s not easy to say that to your manager, so that would be the good side of it as well.”*

Sente-se satisfeita com a vida que tem. É solteira, não planeia ter filhos e pensa continuar a trabalhar na IKEA no futuro, mas noutro país. Inglaterra será a sua primeira opção na procura por uma outra posição dentro do grupo multinacional, mas não descarta a possibilidade de regressar aos Estados Unidos.

7.2.4 Utilidade, motivação, satisfação

Desenvolver uma actividade profissional pode ser um fim em si, ou um meio para a obtenção de um salário, de um estatuto, ou de qualquer tipo de realização pessoal. Serve, portanto, um objectivo final cuja relevância pode ser notada em diferentes planos da realidade social. No capítulo 5 foi já possível verificar que os europeus tendem a avaliar positivamente a utilidade do seu trabalho. As diferenças entre categorias socio-demográficas são pouco expressivas, mas ainda assim, os trabalhadores mais jovens, com contratos não permanentes, do sector da indústria, e os menos qualificados, sentem com menos frequência que o seu trabalho é útil.

No grupo de entrevistados neste estudo, a percepção da utilidade do trabalho foi bastante evidente e notória em quatro grandes planos.

Primeiramente, estes profissionais consideraram o seu trabalho útil na promoção do bem-estar daqueles que lhes estão hierarquicamente subordinados. O trabalho é útil porque permite que, por via de uma boa orientação e acompanhamento, o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores que a eles respondem possa também ser promovido. Uma vez que a empresa privilegia o trabalho em equipa e a cooperação entre unidades e departamentos, foi também mencionada a utilidade do trabalho para com os pares, numa lógica de troca, onde o trabalho de uns não pode ser devidamente concluído sem o de outros. A utilidade do trabalho destes gestores para as suas chefias directas foi também considerada, sobretudo pelos graus de responsabilidade a que estas ocupações são expostas. Cumprir os objectivos que lhe foram atribuídos contribui para que as suas chefias, com funções de topo na organização, possam, também elas, cumprir os seus e os da empresa.

A utilidade do trabalho para a empresa surge, em segundo lugar, depois da utilidade para com os colegas e na relação directa com o papel que cada um desempenha no seu departamento e, por sua vez, com o posicionamento do departamento na empresa. Nesta

perspectiva, o trabalho é útil porque ajuda a empresa financeiramente, porque atrai clientes, porque melhora a imagem pública ou porque desenvolve os recursos humanos, por exemplo. A utilidade do trabalho foi ainda indicada na relação com os clientes e com a orientação do negócio para os servir. O trabalho é útil porque facilita a vida dos clientes.

Por fim, a utilidade do trabalho foi referida em relação aos próprios. O reconhecimento da utilidade para os outros e para a empresa alimenta o valor que o trabalho acaba por ter, por via da realização pessoal e do sentimento de “dever cumprido”.

“Sinto que o meu trabalho é útil para a empresa financeiramente. Sinto que é útil para as pessoas que trabalham comigo, não só para os colaboradores, para as pessoas que reportam a mim, mas também para os colegas que trabalham a meu lado. Se calhar é um bocadinho pretensioso estar a falar desta forma, mas é o que eu sinto. E para mim é extremamente útil, porque se eu sou feliz aqui, eles também são.” (Linda, 34 anos, directora de loja, PT)

“My work is useful to IKEA. It is useful for this building, this unit, for a lot of my co-workers and the people I am responsible for. I am responsible for the working environment and if I don't take care of it, it will affect a lot of people in a physical way, but also in a mental way, I think. (...) But it is also important to me. I feel needed, which is inspiring.” (Alexander, 27 anos, director de departamento, SE)

A análise dos discursos dos entrevistados sobre as suas percepções face à utilidade do seu trabalho permite uma associação com os diferentes objectos de compromisso destes profissionais. Tal como foi possível verificar no capítulo anterior, a identidade destes gestores está muito associada à cultura de empresa, mais do que a uma cultura da profissão ou da gestão. No entanto, quando falam da utilidade do seu trabalho, a identidade da gestão parece sobrepor-se a qualquer outra, o que é manifesto pela ênfase que colocam no papel do seu trabalho para com o bem-estar e trabalho dos outros. Embora a utilidade do trabalho para a empresa seja também muito sublinhada nos seus discursos, este é claramente o campo onde as atribuições do gestor são mais evidenciadas.

O sentido de utilidade do trabalho, aliado às boas relações com os colegas, à possibilidade de crescimento e de aprendizagem, e ao facto de desempenharem um trabalho muitas vezes autónomo e criativo, faz com que estes trabalhadores reconheçam estar globalmente motivados para a realização das suas tarefas quotidianas. A forma como o trabalho é organizado na empresa tem influência na motivação diária para trabalhar. Por um lado, a clara identificação de objectivos evita eventuais desorientações face ao caminho a seguir e tem o potencial de criar uma visão de futuro. Por outro lado, a estratégia da empresa de mobilidade interna dos trabalhadores, que estimula a mudança para novas funções a cada ciclo de dois-três anos, pode também ter influência para contrariar o esgotamento que a prática sistemática do mesmo tipo de funções pode acarretar. A possibilidade de

aprendizagem de novas tarefas, de se aplicarem novas ideias no trabalho, de se criarem novos projectos é, assim, constantemente renovada. Ser uma empresa multinacional, com diferentes áreas de actividade dentro do negócio central e com uma estrutura muito desenvolvida são características que diminuem, à partida, a probabilidade de um trabalhador se sentir desmotivado, havendo mais possibilidades de mobilidade interna do que numa empresa de menor dimensão. Estes trabalhadores são, de qualquer forma, unânimes quando reconhecem que a motivação varia consoante a fase do trabalho em que se está, não sendo possível estar-se sempre no auge da motivação. Experiências anteriores de desmotivação contínua ditaram, em muitos dos percursos profissionais dos entrevistados, a mudança de emprego. Estar desmotivado de forma persistente não é, portanto, um estado que considerem aceitável numa função.

*

A informação recolhida, ao nível das entrevistas individuais, quanto aos elementos associados ao bem-estar no trabalho vai ao encontro das tendências mais globais que se encontram para o trabalho qualificado nas sociedades contemporâneas. Com inserções profissionais consideradas estáveis e num contexto organizacional que não atenta apenas às necessidades instrumentais do trabalho, estes profissionais podem exercer as suas funções com relativa autonomia e criatividade, beneficiando de relações interpessoais facilitadoras do quotidiano de trabalho e gozando de sensações gerais de utilidade, motivação e satisfação. Seguindo os padrões encontrados para as ocupações mais qualificadas nos dois países, a vida profissional dos entrevistados é ainda enriquecida por um conjunto diversificado de competências que foram adquirindo ao longo da vida, por via da escolarização, experiências profissionais anteriores ou outros contextos de socialização, e nas quais continuam a investir, o que lhes permite melhor realização do seu potencial humano.

7.3 Do lado do mal-estar

Do lado do mal-estar encontram-se as componentes do trabalho que foram identificadas pela generalidade dos trabalhadores como sendo negativas, correspondentes àquilo de que menos se gosta e que se gostaria de ver mudado. Há procedimentos específicos no trabalho que, pela sua rigidez, causam descontentamento nos trabalhadores. No mesmo sentido, grandes volumes de trabalho, ainda que não sejam constantes, trazem graus elevados de pressão que os profissionais nem sempre conseguem combater e que podem deteriorar a experiência quotidiana. Relembrem-se os dados do capítulo 5, que demonstram que elevada intensidade do trabalho é uma característica do emprego mais qualificado.

7.3.1 Procedimentos, prazos, pressão

Apesar de os graus de autonomia reportados serem muito elevados, a forma como o trabalho está organizado obedece a uma standardização necessária num negócio desta dimensão, e especialmente numa empresa multinacional. Os gestores intermédios têm margem para mudar alguns procedimentos dentro das suas áreas de competências, mas há um conjunto de normas de maior alcance com as quais se têm de conciliar, mesmo que delas discordem. Procedimentos muito rígidos, sobretudo ao nível administrativo e na forma de reportar aos serviços centrais, e prazos muito condicionados foram elementos frequentemente indicados nos testemunhos destes gestores como sendo o que menos gostam no seu trabalho.

Aos trabalhadores mais qualificados é muitas vezes requisitado que, com base nas suas competências, saibam inovar, resolver problemas, criar soluções. Estas são, como anteriormente descrito, capacidades que estes profissionais gostam de aplicar na sua vida profissional. Quando se veem confrontados com procedimentos muito standardizados, há um conjunto de expectativas em torno das suas atribuições que se desfazem, o que causa alguma frustração. Em estruturas organizacionais de grande dimensão, como é o caso, por mais que se desenvolvam mecanismos para comprimir a pirâmide hierárquica, a distância entre quem formula as normas e quem tem de as aplicar tende a ser significativa e a criar percepções de desencontro para quem está ‘no terreno’, concretamente, entre o topo da administração e o trabalho que é desenvolvido nas unidades nacionais e nas lojas.

“It is hectic. Everything needs to be done yesterday. You can get different directions from the store leaders, that kind of collide all the time. It is hard to find your focus sometimes. I think sometimes, when you are not on the floor working, you kind of lose the feeling of how things are done.” (Ebba, chefe de secção, 30 anos, SE)

Acresce o cumprimento de prazos rigorosos, a que se aliam volumes de trabalho elevados. A restrição de períodos de presença física prolongada no trabalho não impede que, nesta empresa, o trabalho se intensifique, como se verá de seguida. Sentimentos de pressão e ansiedade, muitas vezes referidos indistintamente de stress, foram mencionados por muitos dos entrevistados como resultado da intensidade do trabalho. A maior parte dos entrevistados referiu, então, momentos em que o volume de trabalho aumenta, e em que sente pressão e tensões para cumprir os prazos e os objetivos definidos, mas apenas duas entrevistadas demonstraram um historial efectivo de stress nos seus percursos profissionais.

Nos dois casos, as primeiras manifestações de stress foram sentidas na universidade como consequência da incapacidade para cumprirem as exigências que lhes eram colocadas. Heloísa, trabalhadora portuguesa com 28 anos, descobriu ter uma doença auto-imune, cujas causas não estão comprovadas, mas que determinam que não se exponha a ambientes de

trabalho onde a pressão ultrapasse os limites das respostas que ela possa dar. Já Ebba, trabalhadora sueca com 30 anos, teve de ser medicamente acompanhada na procura de instrumentos para melhor lidar com a pressão.

Embora estes casos sejam residuais no conjunto alargado de entrevistados, a experiência de pressão e ansiedade destaca-se como algo que deteriora a experiência de trabalho com particular incidência nos quadros superiores, como se viu no capítulo 5. Se a exposição a problemas de saúde de natureza física é menos comum nos trabalhadores mais qualificados, é sobretudo sobre eles que incidem as patologias de ordem psicológica. Ferimentos de natureza física foram pontualmente reportados no trabalho de loja (cortes, entorses), mas nunca referidos como um aspecto negativo do trabalho. Já o stress, foi visto como uma ameaça real, como algo com o qual devem aprender a lidar desde cedo, nestes casos, ainda no percurso escolar.

O sector do comércio a retalho acrescenta ainda uma particularidade à intensidade dos ritmos de trabalho, que é a necessidade que muitas vezes se coloca de trabalhar nos períodos de tempo considerados “associais”, o que pode ter implicações para a saúde, mas também para a conciliação do trabalho com a vida pessoal, como se verá no ponto seguinte.

Ficha 7. *“A minha saúde também não se compadecia com aquele stress, com os gritos, com os horários...Era muito complicado.”*

Heloísa tem 28 anos, é portuguesa e trabalha no departamento de relações públicas na IKEA há dois. Depois de se licenciar em Comunicação e Marketing trabalhou durante alguns meses em lojas como vendedora. Filha de pequenos comerciantes, os seus pais nunca quiseram que trabalhasse enquanto estudava, preferindo antes um maior investimento nos estudos. Não conseguiu imediatamente encontrar oportunidades “justas” de emprego na sua área de formação e por isso decidiu ir trabalhar directamente com o público, naquilo que considerou ser uma boa forma de desenvolver na prática alguns conhecimentos que tinha adquirido nas áreas do consumo e da comunicação. Mais tarde surgiu a oportunidade de ir trabalhar para um banco, mas após um processo de recrutamento muito exigente, as suas expectativas saíram goradas quando lhe foi oferecida uma posição no *call-centre*. O salário era atractivo, mas não compensava os níveis de pressão que lhe eram impostos. Os horários de trabalho eram intensos e estava constantemente em contacto com pessoas impacientes e muitas vezes exasperadas. Para além disso, quando ainda estudava na universidade, Heloísa descobriu um problema de saúde, que ainda hoje a acompanha, e que não se compadecia com uma actividade profissional desta natureza. Trata-se de uma doença auto-imune cujas causas estão ainda por conhecer em profundidade, mas que é agravada em situações de stress. Não sendo uma patologia incapacitante, esta condição obriga, no entanto, a que Heloísa adopte um estilo de vida saudável do ponto de vista da alimentação e dos ritmos de trabalho e de descanso. Ao fim de seis meses de trabalho no banco, por achar que estava a “perder tempo”, saiu.

Durante o período em que esteve sem trabalhar frequentou um curso de formação profissional promovido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional na área das tecnologias de informação. Considera que o curso foi uma “fachada” que não permitiu efectivamente adquirir novas competências, mas o estágio profissional que se seguiu à conclusão do curso foi, por outro lado, muito relevante. Teve a oportunidade de colaborar numa empresa multinacional, na elaboração de um catálogo. Ao fim de quatro meses, limite máximo do estágio, Heloísa voltou a ficar sem ocupação e foi novamente trabalhar em lojas. Pouco tempo depois, candidatou-se a uma vaga no departamento administrativo de uma câmara municipal, foi seleccionada e lá permaneceu por dois anos.

Nota-se alguma desilusão quando analisa esta sua única experiência profissional no sector público. “(...) *O meu cérebro não estava na velocidade normal. Eu estive dois anos estagnada. O que eu fazia era carimbar cartas, registá-las, fazer os processos de concessão da parte administrativa... e senti que para voltar ao ritmo foi complicado.*” Era um trabalho monótono, que não lhe permitia desenvolver competências ao nível que gostaria e inserido num contexto de funcionamento com o qual não concordava e ao qual não estava habituada. “*Foi um mundo que eu desconhecia, muito burocrático, e deu-me uma ideia do que é a diferença entre o trabalho numa organização pública e numa organização privada. Temos aqueles estereótipos de que os funcionários públicos não fazem nada... É verdade. Nas faixas etárias mais velhas é muito complicado. Com os colegas que faziam o mesmo do que eu...era engraçado perceber como os ritmos eram diferentes. (...) Quando eu saí da câmara, para me substituírem foram três pessoas que estavam noutra departamento.*” Acabou por “voltar ao ritmo” quando foi trabalhar para uma empresa multinacional na área da consultoria, que considera ter sido “uma grande escola”, onde aprendeu “tudo”, onde descobriu a “comunicação a nível profissional” e teve oportunidade de contactar com novos mercados e públicos. Mas o ritmo pecou por ser excessivo e, ao fim de um tempo, a instabilidade do emprego deixou de compensar a aprendizagem que este trabalho proporcionava. “*Eles têm uma filosofia de tentarem equilibrar a vida pessoal e familiar, o que em consultoria não é fácil. (...) Houve uma altura da minha vida em que pensava em casar, mudar um pouco a minha vida, e não via uma estabilidade lá, porque estava a contratos, contratos sucessivos. Sabia que eventualmente iria ficar efectiva, mas não havia headcounts, que é uma palavra muito ouvida nas multinacionais. Não há headcounts para o departamento. Temos que esperar que haja essa possibilidade.’ Isso para mim fazia-me alguma confusão. Eu estava a dar tanto de mim e não estava a ter o retorno que esperava.*”

Candidatou-se, então, a um lugar na IKEA e, depois de várias entrevistas, foi seleccionada. Decidiu mudar de emprego para conseguir um melhor equilíbrio entre a vida privada e a profissional, e admitiu-o desde o início. “*Não ia dizer que queria trabalhar 12h por dia como fazia lá.*” Casou no ano em que começou a trabalhar na IKEA e espera ter filhos em breve. Do ponto de vista profissional, diz não ambicionar um cargo de gestão de topo na empresa, nem que passe por ir trabalhar para outro país, mas espera “crescer” na sua área e ver “até onde pode chegar” no actual departamento.

Ficha 8. “*No one is ever good, but I think I work better under stress now*”.

Ebba Gustafsson tem 30 anos e nasceu na Suécia, a cerca de 250km de Gotemburgo. Filha de uma psicóloga e de um biólogo, Ebba concluiu o ensino secundário na sua terra natal e, aos 19 anos, decidiu mudar-se para Gotemburgo, onde trabalhava o namorado.

Os seus estudos secundários foram muito orientados para a área de humanidades. Teve uma extensa formação em línguas estrangeiras e pôde inclusivamente viajar para França e Reino Unido no âmbito do seu programa de estudos. Nesta fase da sua vida sentiu, no entanto, vontade de aprender ciências mais duras e apesar de já ter concluído o ensino secundário, mudou-se para outra cidade para estudar outras disciplinas, beneficiando de um subsídio de estudo estatal que complementava com pequenos trabalhos em regime de tempo parcial.

Aos poucos o interesse pelos estudos foi diminuindo e começou a trabalhar em regime de tempo inteiro, embora em trabalhos muito precários. A relação amorosa que a levou a mudar de cidade terminou ainda antes da mudança, mas Ebba permaneceu em Gotemburgo por dois anos, até ser forçada a regressar à sua cidade. Pai, mãe e irmã adoeceram nesse mesmo ano. O pai teve um acidente vascular cerebral que, embora leve, obrigou a um período longo de recuperação. A mãe foi diagnosticada com cancro e a irmã, 17 anos mais velha, contraiu meningite. Perante este quadro familiar, Ebba resolveu regressar para poder apoiar a família. Ao mesmo tempo, candidatou-se a um curso superior na localidade e optou por voltar a estudar. Paralelamente trabalhava no verão e, por vezes, em restaurantes ao longo de todo o ano. A escolha do curso foi condicionada pelo leque de opções da região, que era limitado. Estudou Direito empresarial, mas à data da entrevista ainda lhe faltavam duas cadeiras para concluir o mestrado.

Os problemas de saúde da família associados às pressões dos exames e das avaliações na faculdade tiveram um efeito visível na sua saúde, levando a que Ebba ganhasse 30 quilos de peso num ano e experienciasse stress durante os anos de estudante. Neste período foi acompanhada por uma equipa de profissionais da universidade que a ajudou a superar as dificuldades.

Aos 25 anos decidiu ir viajar pelo mundo com uma amiga. Esta é uma prática que se foi tornando comum nos jovens suecos quando acabam o ensino secundário, mas que Ebba decidiu fazer mais tarde. Durante sete meses, com o apoio financeiro dos pais, esteve a trabalhar e a viajar em Londres, Los Angeles, Ilhas Fiji, Nova Zelândia e San Diego. Quando regressou foi trabalhar para um restaurante como empregada de mesa e passou, ao fim de um tempo, a gerente.

A proposta para trabalhar na IKEA acabaria por surgir cerca de dois anos mais tarde, quando um amigo de Ebba, que já lá trabalhava, lhe sugeriu que seria boa ideia tentar candidatar-se por ter um perfil que se adequava à liderança da empresa. Uma vez que a sua família já não precisava de tanto apoio e tendo também terminado uma relação amorosa, Ebba tinha já equacionado a possibilidade de mudar de cidade e voltar a Gotemburgo. Para além disso, admite que sempre se sentiu “*intrigada*” pela IKEA, e ficou entusiasmada com a possibilidade de aí trabalhar. “*I always, always, always have been intrigued by IKEA. It has some kind of karma around it and it feels safe, filled of opportunities*”. Candidatou-se, foi a um conjunto de entrevistas e foi seleccionada para a loja de Gotemburgo.

Começou por trabalhar como operadora de loja e depois de ter feito uma formação interna em liderança, estava, à data da entrevista, a substituir a directora de departamento que se encontra em licença de maternidade. Não sabe exactamente o que vai estar a fazer quando a directora regressar, mas espera continuar a progredir na carreira e desenvolver uma carreira fora do país. O facto de ter nacionalidade sueca facilita, na sua opinião, o desenvolvimento de uma carreira internacional dentro do grupo.

Pensa casar e ter filhos e quanto aos seus problemas de saúde, reconhece estar melhor e mais preparada para trabalhar sob pressão, desde que esta não seja prolongada. Aprendeu a delegar e a priorizar, mas admite que se torna ineficiente se tiver de trabalhar duas ou três semanas consecutivas em grande intensidade.

*

A intensificação do trabalho é uma realidade que se tem vindo a manifestar ao longo do tempo e que, em articulação com os graus de autonomia e com a forma como o trabalho é organizado, pode ter consequências graves para a saúde física e mental dos trabalhadores, tal como já referido em capítulos anteriores. Apesar de beneficiarem de autonomia no exercício das suas funções, os ritmos intensos e os curtos prazos para conclusão das tarefas a que os entrevistados estão expostos constituem obstáculos reais a uma vida profissional e pessoal com mais qualidade. Não se tratando já de constrangimentos tradicionalmente associados ao trabalho manual, como a velocidade a que as tarefas devem ser feitas, estes elementos de mal-estar, reflectem, em larga medida, as transformações que a organização do trabalho vem sofrendo. No caso específico do sector do comércio a retalho, o trabalho qualificado e em contexto multinacional conjuga os desafios trazidos por novos métodos de trabalho, como o que é feito por objectivos, com o cumprimento de prazos rígidos e a necessidade de obedecer a processos estandardizados ao nível do grupo multinacional.

7.4 Entre o bem-estar e o mal-estar

Quando Herzberg (1966) distinguiu os factores motivacionais do trabalho dos factores higiénicos, tinha subjacente a ideia central de que os elementos que fazem com que um trabalho seja mau não são necessariamente os mesmos que o fazem ser bom. Boas condições

de trabalho do ponto de vista da saúde, da higiene ou do salário garantem que um trabalho não é mau, mas não o fazem imediatamente ser bom. Os resultados desta investigação quanto aos aspectos que os trabalhadores mais e menos gostam no trabalho e àquilo que mais valorizam mostram como estes dois tipos de factores podem ser, simultaneamente, autónomos e interdependentes. De um modo geral, os entrevistados demarcaram claramente os bons dos maus aspectos do seu trabalho. Ter boas relações com os colegas, estar motivado, aprender continuamente, poder manifestar criatividade, foram aspectos associados ao bem-estar. Pressão e stress foram, noutro sentido, referidos como elementos que causam mal-estar. No entanto, as principais fontes de qualidade de vida identificadas pelos entrevistados situam-se, em certa medida, entre estes dois tipos de factores.

A família, os amigos, o descanso e o lazer foram aspectos considerados essenciais para a qualidade de vida. Dados do ESS têm vindo repetidamente a demonstrar que na hierarquia daquilo que os europeus mais valorizam na vida, a família surge expressivamente acima do trabalho (Brites, 2011: 162). Esta importância da família acaba por estar, previsivelmente, bem reflectida na esfera profissional. Na perspectiva da generalidade dos entrevistados neste estudo, um bom trabalho deve permitir - ou não deve pôr em causa - a vida fora do trabalho. Transpondo os testemunhos dos entrevistados para as dimensões analíticas de qualidade do trabalho, está-se fundamentalmente a falar da organização do trabalho, sobretudo no que diz respeito à gestão do tempo, e da integração do trabalho com a vida pessoal.

Uma vida com conforto do ponto de vista das condições de habitação e o usufruto dos tempos livres e do descanso de acordo com aquilo de que mais se gosta foram os outros aspectos mais referidos como sendo fundamentais para a qualidade de vida. Ter uma casa confortável, não passar privações, poder viajar e adquirir o que se necessita, são expressões concretas daquilo que os entrevistados valorizam numa vida com qualidade. Fazendo a relação directa com o domínio do trabalho, está-se especificamente a falar do salário e dos benefícios materiais do trabalho, não por si, mas pelos níveis de conforto que oferece.

Tempo, associado à qualidade de vida extra laboral, e salário, associado aos níveis de conforto que permite obter, foram, assim, os dois aspectos que se evidenciaram nos testemunhos dos entrevistados como centrais nas suas vidas. Situa-los “entre o bem-estar e o mal-estar” deve-se à ambivalência dos discursos na avaliação que os entrevistados fazem destas duas dimensões no trabalho. São os aspectos mais valorizados para que se tenha qualidade de vida, são domínios da vida profissional com os quais os trabalhadores dizem estar satisfeitos e que os fazem apreciar a experiência de trabalho nesta empresa e a sua vida no geral, mas são também aqueles onde simultaneamente reconhecem haver espaço para

melhorias. Conseguem fazer uma boa gestão do tempo para a vida pessoal e têm um salário que responde às suas necessidades de conforto e de consumo, mas de um modo geral afirmam que as suas vidas poderiam beneficiar com mais tempo e com um melhor salário.

7.4.1 Tempo, família, lazer

O facto de o tempo para a vida extra-laboral ter sido um dos aspectos considerados mais importantes nas entrevistas realizadas permite retomar a discussão inicial sobre o conceito de qualidade do trabalho e, em específico, sobre a interdependência entre o trabalho e outras esferas da vida. Não há, de facto, uma “vida de trabalho” que seja independente da vida fora do contexto laboral e embora o trabalho, por si, esteja na origem do desenvolvimento e realização pessoal, quando questionados sobre os elementos que o fazem ter qualidade os factores mencionados em primeiro lugar são os que remetem para a sua articulação com outros domínios da experiência quotidiana.

Ter um trabalho que garanta tempo suficiente nestes domínios é, para estes profissionais, um factor essencial. As práticas da empresa no que diz respeito à promoção da flexibilidade dos horários e à limitação das horas de trabalho associadas e extraordinárias contribuem para que os entrevistados sintam que têm um trabalho com qualidade nesta matéria. A possibilidade de poderem sair mais cedo, entrar mais tarde, ou sair e voltar no mesmo dia quando têm de responder a solicitações familiares ou outras, e a rejeição do presentismo e das horas extraordinárias abusivas são, assim, aspectos muito valorizados por estes trabalhadores e que, nalguns casos, ditaram a mudança para esta organização. Apesar de o sector do retalho ser exigente do ponto de vista dos ritmos, volumes e horários de trabalho, como se vê pelos percursos profissionais dos entrevistados, experiências de trabalho em empresas do sector financeiro e em consultoria acabam por relativizar a intensidade dos tempos de trabalho actuais.

“Há aqueles momentos de stress porque nós trabalhamos muito por picos. O ‘reporting’ ao grupo tem aqueles ‘deadlines’ que têm mesmo que ser cumpridos naqueles períodos, mas tirando isso... uma pessoa que já passou aquilo que eu passei no outro lado... nem sequer é stress.” (Daniela, 34 anos, directora de departamento)

Mas se o tempo aparece como elemento central quando os profissionais reflectem sobre a sua qualidade de vida, este é simultaneamente entendido como um estímulo e um obstáculo à qualidade do trabalho. Primeiro, reconhecem que, em termos do cumprimento de horários, a empresa onde trabalham permite uma gestão flexível que lhes proporciona conciliar o trabalho com responsabilidades pessoais, sociais e familiares. Do mesmo modo, a

prática de longas horas no local de trabalho não é geralmente aceite na empresa, o que evita situações em que os trabalhadores dedicam mais tempo útil ao trabalho do que à vida pessoal. No entanto, como se viu no ponto anterior, a flexibilidade de horários e a rejeição do presentismo no local de trabalho não diminuem necessariamente a intensidade do trabalho a realizar. Pelo contrário, otimizar o tempo de forma a concluir o maior número de tarefas dentro de oito horas diárias faz com que o tempo de trabalho se torne mais intenso. As tensões verificadas parecem relacionar-se mais com os ritmos de trabalho praticados, do que com o número de horas trabalhadas. Ao mesmo tempo, se os dados do mercado de trabalho europeu evidenciam que, no geral, quanto mais horas trabalham, menos horas os trabalhadores europeus gostariam de trabalhar, o prazer e realização que se retiram da actividade profissional transformam os discursos num outro tipo de aspiração: não desejam trabalhar menos horas; desejam que o dia tenha mais horas.

“Pessoalmente gostava que o dia tivesse mais horas. Gostava de ter mais tempo para fazer as coisas que gostava.” (Ricardo, 38 anos, director de departamento, PT)

A falta de rigidez nos horários e a isenção de horário a que muitos dos gestores estão sujeitos permitem concluir o dia de trabalho assim que sejam atingidos os objectivos estipulados, independentemente do cumprimento das oito horas diárias. Ao mesmo tempo, quando há maior solicitação de trabalho, a isenção e flexibilidade de horários obrigam ao prolongamento da jornada de trabalho diária até ao cumprimento dos objectivos. A gestão do tempo de trabalho está, então, assente numa lógica de compromisso mútuo, praticando-se mais ou menos horas consoante o fluxo de trabalho.

“[O meu horário é] das 9h às 18h, mas temos alguma flexibilidade. Temos sempre essa flexibilidade e quando é preciso ficarmos até mais tarde, ficamos até mais tarde. Quando preciso de sair por algum motivo, nem há questão. Se tenho uma consulta médica, dizem-me logo ‘Tira a tarde’. Há logo essa flexibilidade, e nós depois compensamos quando é necessário. Isto dá-nos logo à partida uma motivação para estar neste sítio e não querer sair.” (Heloísa, 28 anos, chefe de secção, PT)

Em Portugal o trabalho de campo teve lugar no período preparatório da abertura de uma nova loja em território nacional. Os entrevistados com responsabilidades acrescidas no planeamento desta nova loja manifestaram estas tensões, sublinhando, porém, ser um período atípico nas suas actividades profissionais. Deste ponto de vista a situação nas lojas da Suécia era declaradamente diferente, não tendo o período de trabalho de campo correspondido a qualquer pico de actividade. As pressões de tempo manifestadas pelos trabalhadores suecos estão mais relacionadas com a organização quotidiana do trabalho e com o cumprimento dos prazos, como foi possível ir verificando em pontos anteriores.

O facto de esta ser uma empresa no sector do retalho coloca também a particularidade da necessidade de trabalho aos fins-de-semana e a horas associadas para as funções directamente relacionadas com a loja.

“Tenho isenção de horário. Quando eu entrei para a função que tinha inicialmente era um horário mais tradicional, das 9h às 18h, de segunda a sexta. Quando entrei para a loja comecei a ter um horário diferente. Todas as pessoas têm um horário de 40h por semana, mas um horário rotativo. Mesmo em termos de chefias, temos que estar cá aos fins-de-semana, aos fechos. Por enquanto, estou numa fase de transição. Enquanto a loja não está aberta ainda estamos um bocadinho agarrados ao horário de segunda a sexta. Quando abrirmos a loja já vamos ter um horário rotativo. De qualquer forma, eu também estou, desde Setembro, a fazer um MBA. Tenho aulas à sexta à tarde e ao sábado. À sexta à tarde não estou cá e tento compensar isto de forma a que eu consiga gerir a questão das 40h. Se calhar numa semana não estou cá, mas na outra compenso. Não me controlo em termos das 8h por dia, nem à semana. Não é esse o nosso objectivo quando estamos a falar de chefias. À partida confiamos e à partida as pessoas sabem quais são as regras e como é que elas têm de se organizar.” (Leonor, 32 anos, directora de departamento, PT)

O papel do tempo na qualidade de vida é também equacionado tendo em conta os períodos de deslocação entre o local de trabalho e a residência habitual, e/ou entre estes e outros locais como a escola dos filhos, o local de trabalho dos cônjuges, os locais onde se desenvolvem actividades extra laborais. As lojas IKEA localizam-se habitualmente fora das grandes cidades. Para quem vive nas cidades, a deslocação para as lojas está facilitada por se evitar o sentido de maior congestionamento de trânsito que é geralmente o oposto. No entanto, sobretudo para quem vive em zonas suburbanas, o tempo que se demora nos percursos de e para o trabalho revela poder ser desestabilizador da qualidade de vida. Em muitos casos, esta é uma consequência paradoxal das escolhas que se fazem na procura de melhor qualidade de vida, como viver longe da cidade para evitar poluição, ruído, insegurança, custos de vida mais elevados e congestionamentos vários. As implicações do tempo gasto nas deslocações apresentam-se de forma similar entre trabalhadores portugueses e suecos. A diferença reside no facto de os suecos optarem, com mais frequência do que os portugueses, pelos transportes públicos colectivos, o que, pelos testemunhos dos entrevistados portugueses residentes em áreas suburbanas, não é possível em Portugal devido à carência de transportes públicos regulares na zona de localização da loja, que permita um uso eficiente do tempo e compense a utilização do transporte particular.

“É claro que o desgaste que nós temos com o trânsito é grande. Eu apanho trânsito para chegar à IKEA e apanho trânsito para chegar a casa. É uma coisa com que nós aprendemos a viver. (...) A única coisa que me tira qualidade de vida é o trânsito, mas foi um risco que foi calculado e aceitei quando decidimos viver onde vivemos.” (Alexandra, 34 anos, chefe de secção, vive a cerca de 30km do local de trabalho, PT)

“First, I take the tram to the central station and then I take the train here. And then I take the bus or I walk. It takes me one hour from door to door. If I had a car that would take me 15 minutes. (...) Mostly, when you work from 12 to 8pm, you are away from home 10 hours a day, so you don't have

much time to do anything else.” (Ebba, 30 anos, chefe de secção, vive a cerca de 15km do local de trabalho, SE)

A integração dos domínios pessoal e profissional da vida dos trabalhadores extravasa, no entanto, a gestão quotidiana do tempo, muito assente nos horários de trabalho e no tempo gasto em deslocações. A política da empresa para a conciliação do trabalho com a vida pessoal é também determinante na avaliação que estes trabalhadores fazem do seu trabalho. Em Portugal, a extensão da licença parental, os apoios financeiros ao nascimento dos filhos e a colaboração da empresa com organizações de prestação de cuidados a crianças, para além de cumprirem o objectivo de protecção na maternidade e na paternidade, reforçam, juntamente com medidas mais simbólicas enunciadas no capítulo anterior, a ideia de que a empresa apoia a vida pessoal dos seus colaboradores, em especial a vida familiar. A empresa tem sido, de resto, publicamente reconhecida, em Portugal e noutros países, como uma empresa ‘amiga da família’, o que confere um certo grau de conforto aos seus trabalhadores, até porque há uma imagem pública a manter. As tensões associadas às dificuldades em equilibrar as várias esferas da vida são, assim, mais reduzidas, o que promove melhor clima no trabalho e também maior compromisso.

“Quando me contaram a história do ‘Passa mais tempo com o teu bebé’, pensei ‘Bem, isto é quase um ano em casa!’ É fantástico os benefícios que eles nos dão. Dou-lhe o exemplo do sítio onde eu estava: o meu responsável dizia-me ‘Não devias ter filhos agora. O melhor é ter filhos aos 40. Uma pessoa tem um espírito diferente, mais tranquilo.’ Isto era a forma de ele me dizer para não ter filhos. Aqui não. Está toda a gente ‘Então, casaste-te, como é que é?’, ‘Agora tens de ter filhos.’ E ninguém tem receio de dizer ‘Estou grávida’. (Heloísa, 28 anos, chefe de secção, PT)

Apesar de este tipo de programas de estímulo à parentalidade não existir nas lojas suecas (como consequência de um contexto de protecção social que é considerado, já de si, promotor da natalidade), prevalece também nos trabalhadores destas lojas na Suécia a ideia de que a conciliação com a família não cria tensões no trabalho e de que os planos para o futuro na esfera familiar não estão à partida condicionados por eventuais exigências profissionais. No grupo de entrevistados na Suécia, apenas dois (homens) tinham já filhos. Quatro (dois homens e duas mulheres) planeiam ter filhos num futuro próximo, e três (dois homens e uma mulher) não pensam ser pais. Já em Portugal, quatro (dois homens e duas mulheres) tinham filhos, duas mulheres planeiam ter e uma não faz planos nesse sentido.⁸³

A valorização da vida extra-laboral passa ainda pelos tempos livres e pelas sociabilidades que se têm fora da esfera da família. A prática de actividades desportivas, o

⁸³ Estas diferenças espelham a diversidade interna das amostras no que toca à idade. Os entrevistados mais velhos nos dois países são os que têm filhos e o conjunto de entrevistados portugueses tem uma média de idade mais elevada. Convém também atender à diferença entre países na idade média de nascimento do primeiro filho, que em Portugal se situava nos 29,9 anos e na Suécia nos 30,7 em 2010 (Eurostat, 2012).

descanso, o tempo dedicado aos amigos, são aspectos que não devem, na opinião dos entrevistados, ser comprometidos pela actividade profissional.

Ficha 9. *“The reason why I moved from England to Sweden was to try to have a bit more work-life balance.”*

Anthony tem 38 anos e é natural de Inglaterra. Trabalha como director de departamento na IKEA, na Suécia, há dois anos e meio. Licenciado em Gestão e Finanças, iniciou a sua vida profissional no sector financeiro, trabalhando sobretudo na banca, tanto no Reino Unido, como na Alemanha. Ao fim de mais de dez anos de experiência na área financeira, “deixou de gostar” do trabalho que fazia. Diz ter sido influenciado pela grande visibilidade e crescimento do sector financeiro no Reino Unido no momento em que optou por esta área de estudos e de trabalho. *“When I was at the university, a lot of the companies that come to recruit at university was in finance and big global banks and stuff. It was a big industry at the time. So, I don’t know. I just ended up doing it, to be honest. It wasn’t something really planned. I hadn’t really decided. I just kind of ended up doing it and I realised after I did it that I didn’t like it.”* Decidiu, então, abandonar o sector financeiro e começou a trabalhar no retalho, como gestor regional numa cadeia de hipermercados. Gostou desta experiência de trabalho, onde teve de aprender todos os procedimentos e tarefas associados ao negócio, mas o ritmo e tempo de trabalho eram muito exigentes e começaram a comprometer a possibilidade de um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. *“If you want to succeed, then they are quite honest about it: it’s hard work. From the beginning they say that as well and I underestimated just how much it was. But I liked it, it was good fun. You get big responsibility, you are responsible for stores. You start at the bottom as well, so you’re the person that will clean the toilets, literally...so you learn the business very quickly. And then you get responsibility for stores, you open stores, you do project management, you do extension...so, literally, you are involved in lots of things. But the hours are intensive. When you get responsibility for the staff, it’s these things that can be a stressful factor. You want to look after your staff, you want things to continue as best they can, so the hours are quite long. It could be sixty to eighty hours a week and after three years you are tired. You reach a point where you want to see your friends, family, you want to have a family yourself and is it worth it? That’s what it comes down to you.”* Ao fim de três anos e meio, Anthony estava, de facto, cansado, e uma vez que a sua companheira é sueca e tinha já manifestado vontade de regressar ao seu país de origem, decidiram fazê-lo. Conseguiram emprego rapidamente e tiveram uma filha. Ela trabalha numa empresa de consultoria. Ele começou logo a trabalhar na IKEA, primeiro em Estocolmo, depois em Gotemburgo.

Quando a filha nasceu, tirou duas semanas de licença parental, e espera estar mais três meses em licença, quando a companheira regressar ao trabalho, ao fim do 13º mês de licença parental.

Anthony admite que ganhava muito mais dinheiro no Reino Unido e que o nível de vida na Suécia é elevado e obriga a uma boa gestão dos rendimentos, sobretudo quando um dos membros do casal está em licença parental.⁸⁴ Reconhece também que em Gotemburgo há “menos coisas para fazer” em termos de tempos livres, lazer e cultura, mas assegura ter melhor qualidade de vida. Sente menos stress, vive numa cidade com “mais espaço”, “menos gente”, e com um “ritmo mais calmo”. No que respeita a vida profissional, apesar de ter períodos de trabalho com maior intensidade e ser confrontado com factores causadores de stress, como ter de gerir muitas pessoas, o facto de a empresa rejeitar práticas de presença prolongada no local de trabalho promove, na sua opinião, melhor qualidade de vida.

Diz ter qualidade de vida por viver num apartamento confortável, numa zona aprazível, e diz que de futuro gostaria de comprar a sua própria casa, ter mais uma criança, e dinheiro suficiente para viajar quando quiser, o que considera ser importante também para os filhos.

⁸⁴ Como se viu no capítulo anterior, a remuneração durante o período de licença ronda os 80% do salário habitual.

Ficha 10. *“Acredito que aquilo que eu sinto seja o mesmo que muitas outras pessoas que estão nesta empresa também sentem, que estão bem, e que a empresa proporciona bem-estar às pessoas.”*

Alexandra tem 34 anos e trabalha na IKEA há sete. Quando foi recrutada, preparava-se ainda a abertura da primeira loja em Portugal. Acabada de sair da universidade, onde tinha concluído o curso de gestão de recursos humanos e um estágio numa empresa do sector, foi contratada para assistente do departamento de recursos humanos, tendo a tarefa de apoiar a última fase de recrutamento para a loja. Ao fim de três anos, passou a chefe de secção de recrutamento e formação, afecta à loja, e aí ficou cerca de três anos. Nessa altura da sua vida teve a primeira filha e, por questões de saúde, ausentou-se da empresa durante nove meses. Quando regressou, decidiu lançar-se num novo desafio profissional, assumindo as funções de chefe de secção, no mesmo departamento, mas nos serviços centrais. Apesar de ainda muito ligada ao recrutamento, planeia progressivamente dedicar-se mais à área da formação.

Quando optou pelo curso superior que escolheu, esperava vir a trabalhar no recrutamento e selecção de trabalhadores. Encontra uma grande correspondência entre aquilo que faz e aquilo para que estudou. *“Foi simples. Foi fácil. Não me senti completamente desfasada daquilo que eu tinha aprendido na faculdade. Senti que as coisas que eu tinha aprendido me serviram de base para eu poder aplicar aqui.”* No entanto, admite que a maior parte dos conhecimentos e competências que tem actualmente foram alcançados por via da sua experiência nesta empresa. *“Terminei o curso em 2003 e comecei a trabalhar no fim do ano. Vinha verdinha, verdinha, verdinha. Tudo o que eu conheço, em termos do mercado de trabalho, aprendi aqui na IKEA. (...) Eu já cresci tanto desde que vim trabalhar para aqui, que para mim é óptimo vir para aqui [de manhã]”.* Diz sentir-se feliz com as atribuições que tem actualmente, mas pondera voltar a exercer funções mais relacionadas com a loja no futuro.

No seu trabalho valoriza muito as relações que estabelece com os outros. De um modo geral, partilha a sua vida privada com muitos dos colegas nos momentos de convívio que ocorrem tanto fora, como dentro do local de trabalho. A integração da vida familiar com a vida profissional faz, aliás, parte do seu quotidiano. *“Por exemplo, a primeira vez que ela [filha] se pôs de pé, contei a meio mundo. As relações já são tão fortes (...) as relações já estão fortalecidas para isso.”*

Quando a entrevista foi realizada, a filha de Alexandra ainda não tinha completado um ano. Alexandra sempre desejou ter filhos e a política da empresa de apoio à natalidade ajudou no momento de tomar essa decisão. *“Ajudaram imenso. Era um sonho que eu tinha mesmo antes de entrar para a IKEA. Claro que ajuda imenso [os benefícios da empresa]. Nascer a bebé, receber um kit com produtos da loja. Houve coisas que eu não comprei porque sabia que as ia receber. O facto de receber 450€ brutos quando ela nasce, é óptimo. Todas as despesas com a bebé, o parto no hospital, tudo isso, parecendo que não, tem impacto no nosso orçamento. Ter aquele valor que nos ajuda... Nos primeiros meses vamos imensas vezes ao médico, são as vacinas, as fraldas, até nos habituarmos a esta rotina...aquele valor é excepcional. Depois ainda ter a possibilidade de ficarmos mais dois meses em casa para além daquilo que é proposto pela segurança social... Eu teria que regressar ao trabalho em Agosto e em Agosto os infantários estão fechados. Como tive esta oportunidade do ‘Passa mais tempo com o teu bebé’,⁸⁵ fiquei o mês de Agosto e o mês de Setembro. (...) Esta política, este apoio à maternidade e à paternidade, é maravilhosa.”* O facto de ter agora mais responsabilidades do ponto de vista familiar não tem criado dificuldades na sua carreira profissional. Em casa, conta com o apoio da mãe na gestão das tarefas domésticas e do cuidado da criança. *“Das 10h às 17h trabalho aqui e vivo para isto. Sei que quando saio daqui automaticamente tenho a Inês e posso estar com ela e brincar com ela. Quando a tive vivia em pânico: ‘Como é que eu arrumo a casa?’, ‘Como é que eu faço o jantar?’. Aprendi a viver com o tempo que tenho. Foi uma lição que aprendi. Sempre vivi em pânico. Hoje não sou tão obcecada com a casa como era, tive que abdicar dessa preocupação e deixo para o fim-de-semana fazer essas coisas, porque aí a minha mãe pode-me ajudar com ela.”* Na empresa, contou sempre com o apoio dos colegas e superiores. *“Tive que ir embora para casa dois meses antes de ela nascer. Podia ter ficado com o coração nas mãos a pensar ‘O que é que me vai acontecer?’ Eu só voltei em Setembro. Estamos a falar de nove meses de ausência. Se calhar em muitas empresas seria questionável, ‘O que é que vamos fazer com esta pessoa?’, mas quando eu voltei tinha braços abertos para me receber. (...)”*

⁸⁵ Ver descrição da medida no capítulo 6.

Por trabalhar no departamento de recursos humanos tem maior sensibilidade para a forma como os trabalhadores encaram a conciliação destas duas esferas. Não só os resultados dos questionários de satisfação são geralmente positivos nesta dimensão, como se verifica que a estabilidade do emprego tem efeitos directos no planeamento da vida familiar dos trabalhadores. *“Posso-lhe dizer que noutra loja, quando a loja abriu em 2007, as pessoas entraram com muita força, com muita vontade, muito jovens também. (...) Começámos a perceber que as pessoas começaram a casar, começaram a ter filhos. (...) Quando as pessoas se começaram a sentir bem, começaram a casar e a ter filhos. Lá está, porque a empresa proporciona que as pessoas procurem este lado pessoal que lhes falta e proporciona que as pessoas consigam conciliar as duas coisas.”* Quanto a si, gostava de ter outro filho em breve, talvez quando a filha completar dois anos.

7.4.2 Dinheiro, conforto e consumo

Como observado no capítulo 5, a valorização da dimensão salarial do trabalho é mais frequente nos países e categorias profissionais onde os níveis salariais são mais reduzidos. Ao contrário do que se verificou com o tempo para a vida pessoal, a valorização do salário não foi feita de forma explícita na maior parte das entrevistas. Pelo contrário, os trabalhadores reconheceram que a empresa, por estratégia organizacional, não oferece salários muito elevados aos cargos de gestão e mesmo sabendo que poderiam ganhar mais noutra organização, mantendo as mesmas funções, dizem preferir permanecer. Os valores da empresa em relação ao apoio à vida pessoal, à protecção social, às relações entre colegas e mesmo à organização do trabalho, revelam ser mais importantes do que ter uma retribuição elevada.

“Well, I’m happy about it personally but I also know that I could be earning more somewhere else. But it’s more important for me to be employed by a company whose values I stand for and that I’m comfortable with and the feeling of always wanting to go to work. That’s more important to me than 10000 per month.” (Elsa, 28 anos, chefe de secção, SE)

“Já tive várias propostas, de empresas de head hunters, toda a gente sabe, eu sou um livro aberto, em que iria ganhar muito mais do que ganho aqui, mas muito mais. Com mais regalias sobretudo a nível financeiro. Mas falta-me a outra parte. Eu não ia conseguir correr, não ia conseguir ter tempo para a minha filha. Também não ganho mal.” (Hugo, 34 anos, director de departamento, PT)

“In IKEA I think our salaries could be higher because of the responsibilities we have. We’re not big payers at IKEA, that’s the way it is. But it’s good, the benefits are a nicer working culture...” (Anthony, 38 anos, director de departamento, SE)

O salário não é, assim, um critério prioritário que seja referido por estes trabalhadores quando avaliam as suas condições de trabalho. Transparece até um certo melindre em avaliar o trabalho em termos da remuneração que lhe está associada porque, para os entrevistados, a actividade profissional é encarada como mais do que uma fonte de rendimento, como um meio para a realização pessoal, para o desenvolvimento de competências e para a melhoria da sociedade.

“That is a hard question (...) because I never accepted a job at IKEA because of the money, never. Actually, I have said yes to a job before we have discussed the salary.” (Alexander, 27 anos, director de departamento, SE)

Contudo, e até paradoxalmente, o salário acaba por ser determinante quando os entrevistados descrevem o que é ter qualidade de vida e que níveis de conforto e de consumo lhe estão associados. Não é, portanto, o salário em si, mas o rendimento como um meio para determinado estilo de vida, nomeadamente em articulação com outras esferas, como a família ou os tempos livres. Ter uma forte capacitação económica, que permita responder a várias necessidades de consumo e de conforto revelou ser uma dimensão muito importante nas vidas dos entrevistados e sistematicamente presente nos seus discursos. Tanto em Portugal, como na Suécia, os entrevistados referiram-se a boas condições de habitação, à possibilidade de proporcionarem boas condições de vida à família e a um conjunto de consumos “relacionais”, como jantar fora com os amigos ou viajar com a família, como elementos importantes para a qualidade de vida.

Tal como na apreciação do tempo de trabalho, a avaliação da remuneração foi, em grande medida, ambivalente. Apesar de estes profissionais admitirem ter um salário satisfatório e não pensarem em mudar de empresa na busca de melhores condições remuneratórias, esta é uma componente do trabalho que consideram que poderia estar mais adequada às suas responsabilidades. Às funções de gestão estão inerentes responsabilidades cujo valor de compensação é difícil de definir, sendo comum que os trabalhadores sintam que recebem abaixo do que deveriam. É também generalizada a percepção de que os salários nesta empresa deveriam estar mais de acordo com o que é praticado noutras organizações. No caso dos gestores que são frequentemente confrontados por *head-hunters* com propostas de trabalho mais aliciantes do ponto de vista da remuneração, a dimensão salarial do trabalho está constantemente sob escrutínio dos próprios, uma vez que a medida em que valorizam o salário é sistematicamente posta em causa. É, neste sentido, previsível que daí possa advir algum descontentamento, por saberem que poderiam estar a ganhar mais numa outra empresa.

“You are responsible for 5000 people...if a fire starts, if someone gets hurt, if there is a robbery...anything! So, no, I’m not really satisfied [com o salário]”. (Ebba, 30 anos, chefe de secção, SE)

“...of course you should see the responsibility in my position where you have a big budget to sell for and a lot of employees and perhaps the salary should be more, but I don’t complain.” (Lucas, 26 anos, chefe de secção, SE)

Consequentemente, os níveis de satisfação nesta componente do trabalho foram relativamente inferiores quando comparados com os de outros domínios. É certo que a

determinação da satisfação com o salário implica que se considerem as necessidades individuais de consumo. Nesta perspectiva, a garantia de que os níveis básicos de consumo estão assegurados foi muito evidente, ou seja, nenhum entrevistado demonstrou passar privações. Pelo contrário, os padrões de consumo declarados incluem também elementos não essenciais, como viagens, gastos com lazer ou bens secundários. Esta avaliação é, contudo, relativa. Em Portugal, a tendência foi para os entrevistados analisarem a sua remuneração por comparação com o resto da população do país, tanto com os que têm rendimentos mais elevados, como com os que ganham menos. O maior ou menor nível de satisfação varia, assim, consoante o objecto de comparação. Mostram desagrado quando se comparam com os pares, mas os baixos rendimentos que caracterizam o país, e as grandes disparidades salariais entre a população explicam que muitos considerem que ‘não se podem queixar’. Na Suécia, a comparação com outras camadas da população foi menos evidente, o que pode ser um resultado visível de um mercado de trabalho mais compacto do ponto de vista das remunerações, mas o sentimento de que não há motivos para queixas foi também muito evidenciado nas entrevistas. É sobretudo evidente um discurso generalizado no sentido da desvalorização da dimensão salarial, associado à ideia de que, em matéria salarial, haverá sempre lugar para insatisfação, numa lógica de “quanto mais, melhor”.

“É claro que há dias em que nos queixamos mais. Mas dizer que estou satisfeita... Acho que ninguém é capaz de dizer que está satisfeito. Quando entrei para cá, face às minhas responsabilidades e ao meu vencimento anterior, achei que foi acima das expectativas. Fiquei logo com a sensação de que não há “exploração” dos recursos. Obviamente que, com o tempo, nós começamos também a crescer como pessoas e, passados dois anos, já está na altura de pensarmos um bocadinho e fazermos uma revisão. (...) Ganhando mais, as minhas necessidades de consumo seriam diferentes. Mas não me posso queixar. Há pessoas que estão em situação muito pior. Não me posso queixar.” (Heloísa, 28 anos, chefe de secção, PT)

Ficha 11. *“Trabalho para viver, não vivo para trabalhar.”*

Hugo tem 34 anos e trabalha na IKEA há sete, onde é actualmente director de departamento. Licenciado em Gestão Turística e Hoteleira, foi trabalhador-estudante e começou a trabalhar na área da restauração aos 15 anos, nas férias, em cafés, residenciais, restaurantes e discotecas. Quando iniciou os estudos universitários, começou a trabalhar em regime de tempo inteiro, geralmente às tardes e noites, enquanto assistia às aulas durante as manhãs. Passou por várias empresas na área da restauração e quando terminou a licenciatura continuou a sua actividade profissional no mesmo sector.

De empregado de mesa e de bar, foi progressivamente assumindo funções mais administrativas e de chefia. Antes de ingressar na IKEA trabalhou cinco anos numa empresa como responsável de departamento de alimentação e bebidas. Acabaria por sair desta empresa quando deixou de haver “espaço para crescer”, depois de uma tentativa falhada de internacionalização. Diz que foi trabalhar para a IKEA “por acaso”. Tinha uma boa oportunidade de emprego garantida noutra empresa quando a cunhada, de origem holandesa, lhe falou pela primeira vez da IKEA ainda antes da loja abrir em Portugal. De início, não viu qualquer correspondência entre as suas qualificações e o trabalho numa empresa do sector do mobiliário e da decoração, mas, sem o seu conhecimento, a esposa enviou o currículo para a empresa e Hugo acabou por ser chamado para uma entrevista. Gostou do conceito, foi

seleccionado e aceitou o desafio. Diz não se ter arrependido. Foram-lhe dadas responsabilidades de direcção desde o início e hoje desempenha funções não só ao nível da loja, como a nível nacional.

Hugo é casado, tem uma filha com menos de um ano, e pratica atletismo. Divide a sua vida em três partes, para as quais tem de ter tempo: trabalho, família e desporto. Admite que nem sempre é uma “distribuição perfeita”, mas diz conseguir dividir o seu tempo nestas três componentes. Deixa a filha no colégio por volta das 8h e vai trabalhar. Quando sai do trabalho vai treinar, habitualmente durante 1h30 ou 2h. A esposa vai buscar a filha ao infantário. Quando Hugo chega a casa toma banho, dá banho à filha e dá-lhe o jantar. Por volta das 21h a filha já deve estar a dormir. Diz que dificilmente conseguiria ter esta rotina se trabalhasse numa empresa que o obrigasse a permanecer prolongadamente no local de trabalho. Os horários são, de resto, um dos aspectos que mais valoriza no seu trabalho. *“Às vezes nas empresas há um bocado aquela coisa de que quanto mais horas estivermos aqui, melhores colaboradores somos. É uma ideia tão errada. Às vezes as pessoas estão nas empresas e não estão a produzir. Nós aqui não. Quando estamos, trabalhamos e estamos aqui para fazer o que é preciso fazer. Almoçamos em meia-hora. Por que é que eu hei-de almoçar numa hora se posso almoçar em meia-hora? Vou à cantina, como, estou com colegas meus, depois vou trabalhar. Ou se são um quarto para as cinco, e eu saio às cinco, vou ficar um quarto de hora à espera para picar o ponto? Não. Se já acabei, tenho tudo feito, pico o ponto e vou-me embora. Amanhã, se for preciso, fico mais 15 minutos. Se eu conseguir ter lá fora uma vida saudável, se eu conseguir correr todos os dias, se eu conseguir dar banho à minha filha todos os dias, eu no dia a seguir venho trabalhar feliz e contente porque consigo ser uma pessoa realizada fora do meu emprego. Até tenho uma motivação diferente. Eu vejo muito as coisas assim. Na IKEA vemos muito as coisas assim.”* Vive a 10 minutos de carro do local de trabalho e nunca encontra trânsito no caminho, o que é facilitador do dia-a-dia.

Quando a filha nasceu, gozou de 20 dias úteis imediatamente a seguir ao nascimento, e de mais um mês no final da licença da mãe, o sexto mês de licença parental. Não encontrou resistências por parte da empresa à sua ausência neste período e diz ter sido beneficiado por ter “bons chefes de secção” que o puderam substituir. Apesar de não ter sido há muito tempo, diz já ter saudades do período que passou exclusivamente com a filha.

Na sua opinião, ter um trabalho com qualidade é levantar-se de manhã e ter vontade de ir trabalhar, na certeza de que o seu trabalho contribui para o sucesso do departamento e que é feito em equipa. *“É sentir que as pessoas que trabalham comigo estão motivadas e têm a mesma visão que eu tenho para o departamento. (...) Claro que pode haver pessoas que não concordem comigo a 100% e esse é um dos valores da IKEA. (...) Eu estou sempre a incentivá-los para que me deem outras ideias. Mas quando decidimos alguma coisa, o objectivo é rumarmos para o mesmo lado. E é bom sentir que existe essa força. União e espírito de equipa é fantástico.”* A fonte de felicidade na sua vida, depois da vida pessoal, *“É chegar a casa ao fim do dia e ver que toda a gente está feliz. (...) Eu chego a casa de rastos como imagina. Estar aqui 7h, 8h, às vezes 6h, sair daqui e ir treinar mais duas horas, às vezes treinos complicados. (...) Estou cansado, mas feliz. Sentir que o meu dia valeu a pena. Isso é o que me faz feliz. E ver a minha filha crescer. E outros objectivos pessoais: planificar uma viagem, comprar um carro novo, ajudar alguém na família, marcar um jantar com antigos colegas da universidade. Para mim ser feliz é isso. (...) Gosto muito de competir, daí praticar atletismo. Normalmente, sempre que existe uma prova tenho objectivos pessoais: baixar um minuto, baixar o tempo anterior... Temos o grupo das corridas. ‘Eu hoje quero ganhar a este porque ele ganhou da outra vez.’ Isto é que me faz feliz. Comprar uns ténis giros. ‘Vi uns ténis giros naquela montra. Vou comprá-los e usá-los naquela prova.’ (...) Ir a um restaurante que faz uma comida fantástica, organizar e ir com a minha mulher e com a minha família. Coisas que toda a gente devia fazer. Nós sabemos que infelizmente em Portugal nem toda a gente pode fazer esse tipo de coisas, mas que toda a gente devia fazer. Coisas simples. Para mim ser feliz é isto. Gostava também imenso de ter um Ferrari, mas não posso.”*

Ficha 12. *“Para mim é uma empresa para o resto da vida”*

Linda tem 34 anos e trabalha na IKEA há sete, onde é directora de loja. Licenciada em Economia, tem também uma pós-graduação em Marketing. As primeiras experiências profissionais que teve foram ainda no tempo de estudante. Trabalhou no atendimento ao público e em vendas por catálogo, mas foi

a partir do trabalho em *call-centres* em empresas no sector das telecomunicações que acabou por progredir na carreira. Na primeira grande empresa onde trabalhou começou como operadora, e chegou a responsável de departamento, passando pelas funções de coordenação de equipas e supervisão. Trabalhou também noutras duas grandes empresas no mesmo sector, também como responsável de departamento, até aceitar uma proposta para trabalhar numa empresa de menor dimensão, no sector do marketing e da publicidade, como directora de marketing. A passagem para uma empresa de menor dimensão fez-se sentir nos seus planos de crescimento e de aprendizagem. *“Era uma empresa que eu sentia que não me podia dar formação. Era mais eu. Recrutaram-me para eu ajudar e fazer crescer e tudo o mais, e é ótimo durante uns tempos, mas depois também cansa um bocadinho porque nós também queremos ser desenvolvidos.”* Foi com esta vontade de mudar que se candidatou à IKEA. *“Pela primeira vez estava insatisfeita num trabalho.”* Pouco sabia da empresa, mas acabou por ser seleccionada.

Começou por trabalhar como responsável do serviço de apoio ao cliente. Passados dois anos e meio passou para a área de vendas, também como responsável e aí esteve cerca de quatro anos até passar a directora adjunta de loja.

Na gestão de uma equipa tão grande e diversificada de profissionais, há todo um conjunto de desafios quotidianos com os quais tem de se debater. *“O grande desafio é, no dia-a-dia, estarmos a ajudar, a observar, a responder a uma equipa tão grande, que são imensas pessoas, e ao mesmo tempo fazer com que as pessoas sintam que nós estamos presentes, mas ao mesmo tempo, que os desafiamos no dia-a-dia, e no fim, conseguirmos ver se eles chegam, se eles não chegam. Fazer o follow-up e depois dar o feedback. O grande desafio é conseguir chegar a toda a gente, conseguir fazer com que eles sintam que estamos presentes, que estamos com eles. Ao mesmo tempo, isto é uma equipa tão grande. No global de vendas são 170 pessoas...é outro desafio.”* Obedecer aos valores da empresa para que as hierarquias não se façam sentir é considerado outro desafio. *“No dia-a-dia também é extremamente desafiante fazer com que haja uma relação próxima entre mim, entre um responsável de departamento e um colaborador base ou part-time. Isso é extremamente importante e é engraçado conseguir ver isso depois, vemos que as pessoas estão próximas de nós e não têm medo de fazer uma piada à hora de almoço.”* Há um conjunto de procedimentos dentro da empresa que facilitam, na sua opinião, esta tarefa de aproximação entre pessoas com posições hierárquicas diferenciadas. A farda, o tratamento por tu, o trabalho em *open space*. O bom ambiente de trabalho é um dos aspectos que mais evidencia e que valoriza no seu emprego.

Nesta empresa encontrou também as oportunidades de crescimento que procurava quando abandonou o emprego anterior. Já passou por três funções distintas e sente ter ainda espaço para progressão. A motivação constante dos trabalhadores é, aliás, uma preocupação da empresa que se manifesta nas possibilidades de mobilidade interna. *“Sinto-me motivada há sete anos. Isto geralmente há um ciclo de dois, dois anos e meio, em que as pessoas se começam a aborrecer, a precisar de novos desafios, começam a aborrecer-se com os colegas, com a forma de trabalhar, e a motivação vai abaixo. Eu acho que aqui não acontece. Um dos factores é porque temos este ambiente de trabalho e todos nós somos um pouco embaixadores deste ambiente de trabalho. Tentamos resolver as questões de forma a que as coisas não fiquem mal resolvidas e para termos aqui um ambiente ótimo. E depois por outra razão: porque a própria empresa se preocupa imenso com a nossa carreira e com a nossa forma de crescer. Toda a política de recursos humanos é assente em ciclos. Nós terminamos um ciclo e começamos outro ciclo. Eu estou cá há setes anos e esta é a minha terceira função. Não há uma estagnação (...) em que cheguemos ao ponto de dizer ‘Estou farta. Quero mudar. Tenho de mudar.’ Depois, estamos a falar de uma empresa de decoração, mas estamos a falar de uma empresa suficientemente grande para abranger várias áreas de negócio cá dentro. (...) Temos uma área de apoio ao cliente, temos uma área de restauração, temos uma área de logística, temos recursos humanos, temos marketing. Temos aqui uma panóplia de áreas e uma pessoa pode ir mudando.”*

O salário é, por outro lado, uma dimensão do trabalho com a qual se sente insatisfeita, mas embora tenha propostas mais aliciantes do ponto de vista do salário com alguma frequência, reconhece que esta é uma estratégia da empresa, e diz que dificilmente sairia por uma remuneração mais atractiva. A forma de trabalhar, os colegas e os valores da empresa acabam por prevalecer na avaliação das suas condições de trabalho. Para além disto, consegue com aquilo que ganha, um nível de vida que considera ser satisfatório. A sua insatisfação reside mais no desajuste entre a responsabilidade que tem e o que ganha, do que numa eventual dificuldade em responder às suas necessidades de consumo.

É casada, tem dois filhos, com um e quatro anos de idade. A vida familiar e a maternidade não a têm impedido de apostar na carreira profissional. Gozou dos benefícios que a empresa oferece quanto à maternidade e conta com o apoio de uma empregada doméstica. Afirma conseguir conciliar bem estas duas esferas da vida e planeia inclusivamente ter mais um filho nos próximos cinco anos. A família, o nível de vida e o bom ambiente de trabalho estruturam a sua qualidade de vida. *“Sinto que tenho imensa qualidade de vida. Por várias razões. Primeiro, porque tenho uns filhos óptimos. Adoro. Gosto imenso de estar com eles. Tenho tempo para estar com eles. Consigo gerir bem as coisas. Depois, porque tenho recursos financeiros para dar resposta ao que eles pedem, ao meu dia-a-dia, e tudo mais. Depois, porque venho trabalhar bem-disposta, adoro fazer o que faço, gosto imenso dos meus colegas de trabalho, de todos. Não tenho ninguém que diga ‘Eh pá, aquele não...’.”*

*

Relembrando os dados analisados no ponto 5.10 do capítulo 5 para o total da população nas categorias profissionais mais qualificadas, a conciliação do trabalho com a vida familiar surge em primeiro lugar como aspecto mais valorizado num trabalho para os quadros superiores portugueses, e em segundo lugar para a mesma ocupação na Suécia. Já o salário, é o elemento menos valorizado neste grupo profissional em Portugal e o penúltimo na Suécia. Face a estas tendências gerais captadas por inquérito por questionário, neste caso pelo ESS, a informação recolhida em contexto de entrevista fornece dados em certa medida distintos para este conjunto de profissionais. A possibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal foi, tanto em Portugal, como na Suécia, a dimensão mais valorizada no trabalho pelos entrevistados. Há, assim, uma grande convergência na valorização da esfera pessoal, essencialmente por via do tempo que é passado em família ou em lazer. Mas o salário, enquanto meio para a concretização de determinado estilo de vida, que inclui os consumos e o lazer tidos em família ou no círculo de amigos, foi também o aspecto mais mencionado como sendo fundamental para a qualidade de vida nos dois países. O facto de os trabalhadores reconhecerem que aquilo que auferem é relativamente reduzido face a outras realidades empresariais, ainda que garantindo condições básicas de conforto, pode explicar parte da valorização dada a esta componente do trabalho, mas esta é também resultante do facto de muitos dos atributos de uma vida com qualidade implicarem determinadas condições materiais. No geral, o que é valorizado, a conciliação e o salário, são também as dimensões onde os trabalhadores não se sentem totalmente satisfeitos.

7.5 Padrões de participação e envolvimento

Nesta análise dos trajectos e experiências individuais na determinação da qualidade do trabalho, é importante referir ainda como os trabalhadores em estudo se posicionam face às dinâmicas de participação e de envolvimento, que se constituem como um veículo essencial para a reivindicação das condições de trabalho por si valorizadas. Como foi já possível

verificar nos capítulos anteriores, Portugal e Suécia apresentam diferentes modelos de relações industriais, que se traduzem também nas práticas observadas ao nível da empresa nos dois países. Estas configurações distintas são também visíveis no plano individual, concretamente, na forma como os trabalhadores suecos e portugueses entendem a participação dos recursos humanos nas áreas que afectam as suas condições de trabalho, e a representação colectiva dos trabalhadores. Recorde-se que em Portugal nenhum dos entrevistados era sindicalizado, ao contrário da Suécia, onde os sindicalizados estavam em maioria.

7.5.1 Em Portugal

O discurso da individualização da responsabilidade pelas condições de trabalho foi muito evidente no grupo de entrevistados portugueses. Embora a existência de uma estrutura formal de representação de trabalhadores não seja percebida como uma ameaça por parte da gestão, há um entendimento de que as atribuições tradicionais destas estruturas são da responsabilidade da empresa e deverão ser exercidas por meio das competências individuais das chefias directas e de topo. Os trabalhadores com responsabilidades de chefia são, neste contexto, os principais responsáveis não só pela garantia das suas próprias condições de trabalho, como pelo bem-estar dos seus subordinados, cabendo-lhes pôr em prática as orientações gerais da empresa.

“Não vejo necessidade nenhuma [de existirem estruturas de representação de trabalhadores na empresa]. Cada chefia tem de ter a responsabilidade de ter a certeza de que todas as pessoas que estão consigo estão bem. (...) Se cada um de nós tomar a responsabilidade de não deixar que aconteçam coisas que não fazem sentido e resguardar o bem-estar de cada um (...) acho que não há necessidade nenhuma de haver sindicatos. Mas também não vejo, pela forma como trabalhamos, qualquer imposição no sentido de “ainda bem que não há”. Não. Se houvesse até teríamos uma parceria.” (Linda, 34 anos, directora de loja, PT)

A individualização da responsabilidade surge associada à valorização dos recursos individuais de negociação e reivindicação. Pertencendo a um grupo de trabalhadores qualificados, estes entrevistados estão, à partida, em melhores condições de reivindicar para si condições de trabalho favoráveis, seja pelo conhecimento dos seus direitos, seja por uma posição de vantagem relativa no mercado de trabalho. Conhecer bem o mercado de trabalho e as suas instituições, assim como as condições de trabalho oferecidas por outras empresas, é um dos trunfos de que estes trabalhadores se servem para negociar melhores condições e um aspecto que os leva a desvalorizar, em certa medida, a actuação dos sindicatos. Para além disto, as qualificações obtidas por via formal, e a natureza das funções desempenhadas servem também a rejeição dos sindicatos e das comissões de trabalhadores como uma forma de distinção social, uma vez que, nalguns discursos, estes continuam a estar associados a grupos

profissionais menos qualificados e a empresas com modelos de gestão menos participativos. A associação tradicional dos sindicatos ao trabalho manual e grupos profissionais socialmente desvalorizados, numa oposição entre novos e velhos sectores de actividade, foi muito visível neste grupo de entrevistas.

“Sinceramente, eu tenho a sensação que isso é uma coisa do passado. Não vejo qual é a necessidade. Nós hoje em dia sabemos perfeitamente quais são os nossos direitos e os nossos deveres. Existem institutos em Portugal que nos podem dar apoio, olhar para os nossos contratos, esclarecer-nos dúvidas...podemos perceber um conjunto de questões e ver se estamos ou não em linha com aquilo que a lei exige. Acho que o sindicato não é a coisa mais fantástica. Tenho ideia que é do tempo da minha mãe, quando ela trabalhava numa fábrica, que havia muitas coisas, que faziam greves e não sei quê...até porque as condições eram muito diferentes daquilo que são hoje em dia. Eu não sinto essa necessidade.” (Heloísa, 28 anos, chefe de secção, PT)

As condições de trabalho nesta empresa foram geralmente descritas como sendo satisfatórias. O facto de poderem beneficiar de um conjunto de medidas internas de protecção social, como um seguro de saúde, a extensão da licença parental, serviços de apoio ao cuidado de crianças, e de medidas de promoção do bem-estar e do desenvolvimento pessoal e profissional faz com que os pontos de reivindicação sejam, na sua opinião, automaticamente reduzidos pela actuação da empresa. Ter condições de trabalho satisfatórias tem um efeito dissuasor nas motivações para a associação de trabalhadores. Esta relação aparece, no entanto, em conexão com uma avaliação dos custos e benefícios de se pertencer a uma estrutura de representação de trabalhadores. Beneficiando de um conjunto considerado favorável de condições de trabalho e de recursos que facilmente podem ser activados na procura da sua melhoria, contribuir e participar activamente num sindicato ou comissão de trabalhadores revela-se pouco atractivo e sem qualquer mais-valia. Apesar de esta avaliação ser invocada na base de critérios de análise objectivos assentes no facto de estes trabalhadores beneficiarem de boas condições de trabalho sem terem de contribuir para um sindicato, a comparação com outras realidades organizacionais está sempre presente. Num contexto percebido como sendo de escassez de emprego e fragilidade de relações de emprego, a avaliação da situação profissional presente sai sempre valorizada.

“Nunca pensei nisso, mas se não visse vantagens significativas nisso, não acredito que veria alguma necessidade em aderir. (...) Quem já trabalhou noutros sítios acaba por ver que as coisas são diferentes, quer ao nível dos benefícios e do tratamento que nós damos aos colaboradores (...) há todo um cuidado com o tratamento das pessoas como eu nunca encontrei até agora. Ao nível dos benefícios também nunca tive nada daquilo que objectivamente podemos encontrar aqui. Se calhar por isso é que nunca surgiu a necessidade das pessoas pensarem nisso.” (Leonor, 32 anos, directora de departamento, PT)

“Eu, como chefe, acho que não faz sentido nenhum. Como colaborador também acho que não faz sentido nenhum. Eu acho que os sindicatos têm um papel fundamental nalgumas empresas (...), numa empresa em que se o colaborador emite uma opinião pode ser perseguido. Numa empresa como esta

não faz sentido nenhum. A liberdade aqui é quase total. Toda a gente aqui pode emitir uma opinião. Tenho imensos direitos, imensas regalias, mais do que é exigido por lei.” (Hugo, 34 anos, director de departamento, PT)

7.5.2 Na Suécia

Os sistemas de relações industriais de Portugal e da Suécia têm em comum o facto de serem, muitas vezes, associados a uma forte politização das estruturas de representação dos trabalhadores. No grupo de trabalhadores em estudo, contudo, a rejeição da pertença a um sindicato como resultado da sua forte politização surgiu de forma directa apenas no caso de um trabalhador sueco dos quatro não sindicalizados. Três dos quatro casos de trabalhadores não sindicalizados já tinham tido anteriormente uma ou mais experiências de sindicalização. Para além da politização das estruturas de representação dos trabalhadores, o desapontamento com a actuação do sindicato em momentos anteriores do percurso profissional determinou também a actual situação de não sindicalização. Sentimentos de que o sindicato não deu resposta a necessidades específicas dos trabalhadores, ou desacordos quanto à melhor forma de intervir para garantir os seus direitos, fizeram emergir lógicas de avaliação de custos-benefícios idênticas às que foram identificadas em Portugal, evidenciando-se também aqui a confiança nos recursos e competências individuais de negociação.

“I always felt that I can speak for myself. We’ve got rather good working conditions and the last five years basically I’ve been within a leadership position so I had possibilities of my own demand. I fell I have got a lot of control over my own circumstances. I don’t feel that I need the union in this case.” (Alexander, 28 anos, director de departamento, SE)

Por outro lado, os motivos apresentados para a pertença ao sindicato no grupo de trabalhadores suecos sindicalizados conjugam algumas das teorias da associação já brevemente enunciadas nos capítulos anteriores, sendo que o factor que foi mais evidentemente apresentado foi a protecção no desemprego, possível pelo chamado sistema *Ghent* também já referido. Apesar de a maior parte dos trabalhadores não temer perder o emprego num futuro próximo, a garantia de protecção social em caso de desemprego surge como um elemento importante no planeamento do futuro e os fundos de seguro de desemprego, geridos pelos sindicatos, apresentam-se aqui como um factor central para a sindicalização. Mas há, associada a este facto, a ideia de que os sindicatos têm um papel a desempenhar na representação dos trabalhadores, mesmo quando estes trabalhadores reconhecem que as contribuições para o sindicato são relativamente dispendiosas.

“For me, the role of the unions is not as strong as it used to be, but for me they are doing something good. They are taking care of the workers. (...) You can just seat back and relax if you are in troubles. For me, the union is my representation. And, of course, you pay a certain amount per month and if you get unemployed you get something back.” (Ebba, 30 anos, chefe de secção)

“For more job security. (...) You never know what can happen. (...) I pay a lot every month. I should stop it because it’s expensive, but you get a certain amount of your pay if you lose your job. I think it’s in a six month period but it’s still good to have that security. I’ve got a child so it’s quite important in that way.” (Anthony, 38 anos, director de departamento)

As entrevistas permitiram também verificar que a associação ao sindicato surge, muitas vezes, relacionada com a necessidade de apoio em situações de crise ou mudança, em situações em que há o risco de perda de condições de trabalho adquiridas ou mesmo do emprego.

“I joined the union when we were supposed to make a big reorganization of the structure of this warehouse. We should be more a franchise, free from the company’s organization because we should find out new ways of selling our furniture. And I was a little bit worried when we were going into that thing and then I joined the union just for precaution, if my job should be in question or something. (...) I pictured the worst, very worst scenario. I think I was the only manager that joined the union at that time.” (Lucas, 26 anos, chefe de secção)

O sistema de gestão de fundos de desemprego por parte dos sindicatos não obriga a que, para ter acesso ao fundo, os trabalhadores tenham de se sindicalizar, o que significa que podem fazer as suas contribuições para garantir a protecção em caso de desemprego, sem terem de se afiliar num sindicato. No entanto, nos casos dos trabalhadores suecos sindicalizados, o que se verificou, no entanto, foi que, quando da adesão ao fundo, os trabalhadores acabaram por ser recrutados para o sindicato. Não só se demonstra o papel central que as estratégias de recrutamento por parte dos sindicatos têm, como o valor que estas organizações detêm, associado a uma tradição de sindicalização.

“Actually, I don’t really know why I’m a member. (...) You can be a member in two separate parts. You can pay an amount every month and if you lose your job you get money from that. And then you can be a member of the union. And when I called to say that I wanted to pay that amount they said “do you want to be a member?” and I said “Yes, yes, whatever.”” (Axel, 36 anos, chefe de secção, SE)

Estes discursos reflectem, de modo particular, temas de maior abrangência empírica que vêm sendo discutidos na literatura. É inegável que, neste grupo de trabalhadores, as características dos contextos institucionais dos países onde trabalham são determinantes para a filiação sindical, independentemente de trabalharem para o mesmo grupo multinacional e partilharem um conjunto homogéneo de condições de trabalho. Concretamente, a gestão dos seguros de desemprego por parte dos sindicatos surge, nos discursos dos trabalhadores suecos, como um incentivo à sindicalização. Embora os valores das contribuições para estes fundos tenham vindo a aumentar nos últimos anos⁸⁶ e pese embora isso seja apresentado pelos entrevistados como um contra-estímulo, a garantia de protecção em situação de desemprego

⁸⁶ Como consequência da redução da contribuição dos empregadores para os seguros de desemprego, como estratégia de fragilização do poder sindical (Visser, 1996: 188).

mostra ser mais importante. Esta característica institucional não tem, no entanto, existência isolada enquanto determinante de sindicalização e o seu peso relativo encontra-se muito relacionado com a avaliação que os trabalhadores fazem dos benefícios e dos custos conhecidos da filiação sindical. Ao encontro das teorias da escolha racional, cujas origens podem ser encontradas nas tradições utilitaristas e marxistas (Abell, 2000: 225), e com forte influência da adequação entre meios e fins na definição de acções lógicas e não lógicas de Pareto (Scott, 1995: 73-74; Abell, 2000: 225), e no conceito de “troca” (Crouch, 1993: 23), os trabalhadores tenderão a sindicalizar-se se os benefícios esperados da filiação sindical ultrapassarem os custos conhecidos. Os sindicatos teriam, assim, de prover “incentivos”, bens ou serviços, pretendidos pelos trabalhadores (Schnabel, 2003: 16). A extensão dos resultados da negociação colectiva aos trabalhadores do sector ou da empresa, prática corrente em Portugal à data da entrevista, é uma dimensão importante, com implicações na avaliação que os trabalhadores fazem no momento de se sindicalizarem ou não. Podendo beneficiar de um conjunto favorável de condições de trabalho, sem ter de contribuir para um sindicato, surge como uma escolha esperada, sobretudo no grupo de trabalhadores portugueses, onde não existe um sistema de seguros voluntários de desemprego que actue como incentivo.

Mas, se isto é verdade, também é um facto que há, nos dois países, uma valorização diferenciada do papel dos sindicatos e da sua eficácia enquanto estrutura de representação de trabalhadores. A associação ao sindicato não é obrigatória para que os trabalhadores suecos possam ter acesso ao fundo de desemprego, mas ainda assim, não foram encontrados neste estudo trabalhadores que contribuam para o fundo e não sejam sindicalizados. Uma boa estratégia de recrutamento sindical no local de trabalho, manifesta pela presença de representantes sindicais na recepção aos novos trabalhadores, pela divulgação dos serviços do sindicato na documentação da empresa, ou pelo contacto directo com os trabalhadores como forma de recrutamento inicial, podem explicar, em grande medida, esta forte relação entre as contribuições para o fundo e a efectiva filiação sindical. A esta explicação acrescem discursos de valorização do papel dos sindicatos, muito presentes na Suécia, por oposição a alguns encontrados em Portugal que, ao remeterem a filiação sindical para organizações e grupos profissionais específicos, aproximam as justificações para a não sindicalização a uma lógica de diferenciação socioprofissional. As abordagens do costume social e do capital social, de influência weberiana, ajudam a perceber a sindicalização nestes casos. Segundo a perspectiva do costume social, os indivíduos tendem a sindicalizar-se se essa for uma prática habitual no seu grupo profissional ou família (Akerlof, 1982: 551-555; Booth e Chatterji, 1993: 39; Ingham, 1995: 246; Visser, 2002: 425), numa acção orientada pela tradição segundo a

categorização clássica de Weber (1984). De acordo com as abordagens do capital social, a probabilidade de serem sindicalizados é maior se os trabalhadores se moverem em redes sociais favoráveis à pertença sindical, e das quais decorreu uma socialização no sentido da valorização das estruturas sindicais (Ebbinghaus, Gobel e Koos, 2011: 109). Está-se aqui perante uma perspectiva que conjuga, em grande medida, as categorias de acção weberiana orientada por valores (por exemplo político-ideológicos), e orientada pelas emoções (de solidariedade profissional, familiar ou outra). Parece ser também esta uma diferença importante quando se analisam os discursos dos profissionais suecos.

A investigação tem demonstrado a vantagem comparativa dos trabalhadores mais qualificados e com posições hierárquicas mais elevadas na mobilização de recursos individuais de negociação. Considerando que o grupo de trabalhadores, num e noutro país, apresenta características homogéneas tanto ao nível das qualificações, como da posição hierárquica, verifica-se, no geral, que esta mobilização de recursos individuais é claramente activada em primeiro lugar, independentemente de estes serem ou não sindicalizados, ou seja, quando há necessidade de resolver alguma questão laboral, a interpelação directa do superior hierárquico mais próximo antecede sempre a representação por via sindical. A diferença parece residir no facto de o grupo de trabalhadores portugueses não antecipar situações de conflito não resolúvel por via da negociação individual, ou situações em que os recursos individuais não consigam fazer frente aos recursos da gestão, tal como fazem os suecos. Do mesmo modo, embora a associação colectiva de profissionais mais qualificados, nos sectores público e privado, exista na realidade portuguesa, a Suécia continua a ser identificada como um país exemplar na mobilização colectiva de profissionais com qualificações mais elevadas, o que é evidente neste caso em que sindicatos “de colarinho branco” têm uma presença forte numa empresa e sector de actividade tradicional, como o comércio e retalho.

A oferta de condições de trabalho satisfatórias e a sua melhoria contínua com base na auscultação dos trabalhadores é uma estratégia reconhecida por parte das empresas para a retenção dos melhores trabalhadores. Este aspecto parece, contudo, ser mais relevante na realidade portuguesa, onde os exemplos de empresas “amigas da família”, com horários de trabalho flexíveis, ou planos de progressão de carreira atractivos são ainda em número reduzido no ponto de vista dos trabalhadores. A análise da relação entre qualificações e filiação sindical tem demonstrado também que os trabalhadores mais escolarizados, apresentam níveis de pertença sindical reduzidos (Ebbinghaus, Gobel e Koos, 2011: 111; Schnabel, 2003: 30). As explicações avançadas pela literatura sugerem que os trabalhadores mais qualificados tendem a desenvolver mais recursos individuais de negociação e,

consequentemente, a necessitar menos de representação colectiva (Ebbinghaus, Gobel e Koos, 2011: 111; Moniz e Kóvacs, 2001: 58). No mesmo sentido, como refere Schnabel, pela natureza das suas funções na cadeia produtiva, tendem muitas vezes a “identificar-se mais com a gestão do que com a força de trabalho” (Schnabel, 2003: 30).⁸⁷ A análise das qualificações não pode, no entanto, ser separada da análise das profissões, posições hierárquicas, e também das condições de trabalho. Não só os trabalhadores mais qualificados estão, efectivamente, mais próximos da gestão, nomeadamente por predominarem nos cargos de chefia e de topo nas organizações, como tendem também a estar mais próximos de condições de trabalho comparativamente satisfatórias (autonomia, salários, entre outras).

Apesar de ocuparem posições socioprofissionais semelhantes no grupo empresarial e de avaliarem de forma idêntica as suas condições de trabalho actuais e aquilo que mais valorizam, as diferentes configurações institucionais ao nível do diálogo social reflectem-se nos meios de reivindicação de melhores condições de trabalho privilegiados por trabalhadores portugueses e suecos.

7.6 O papel das trajectórias individuais na determinação da qualidade do trabalho

Os estudos sobre qualidade de vida profissional têm privilegiado o tratamento das determinações individuais através de características do trabalhador que fazem variar as condições de trabalho ou as percepções que sobre ela se tem. No capítulo 5 foi demonstrado como variáveis como o sexo ou a idade, que se situam no perímetro das características individuais, influenciam condições de trabalho específicas, independentemente do país ou organização, tendo-se observado que as mulheres, os jovens e os menos qualificados tendem a estar em trabalhos com menor qualidade, do ponto de vista de factores tão diversos como a saúde, o salário, a aprendizagem ao longo da vida, a autonomia ou a satisfação. Contudo, esta análise não encerra o debate sobre as determinações individuais, sendo a consideração dos percursos profissionais e pessoais importante para acrescentar outras dimensões à análise.

Da avaliação das condições de trabalho fazem parte os elementos que cada trabalhador mais valoriza e mais gosta no seu trabalho, mas também a adequação das expectativas iniciais à actual situação e o grau de tolerância para com aquilo de que não se gosta. Este balanço é favorável nos percursos analisados e justifica que estes profissionais permaneçam na empresa onde estão e não perspectivem sair. As experiências profissionais anteriores dos próprios e o contacto com experiências de trabalho de outros (amigos, familiares), assim como o

⁸⁷ Tradução própria.

conhecimento das dinâmicas do mercado de trabalho, são factores importantes para balizar as aspirações que se têm quanto ao que é importante num trabalho. Ser despedido, mudar de emprego, nunca ter estado desempregado, traços comuns nos percursos de muitos dos entrevistados, são experiências na vida pessoal e profissional que influenciam a forma como se olha, por exemplo, para a segurança das relações contratuais como um aspecto relevante na qualidade do trabalho. Ter trabalhado em consultoria ou no sector financeiro, com horários de trabalho muito exigentes, relativiza a forma como se avaliam os horários de trabalho no sector do retalho, também eles exigentes. Do mesmo modo, experiências anteriores de insatisfação acabam também por estabelecer a referência a partir da qual se mede a satisfação actual. Estas são realidades que complexificam as variações expectáveis com base nas características demográficas ou socioprofissionais dos indivíduos.

As características individuais não deixam, contudo, de aproximar os próprios percursos profissionais. Como se viu através da análise de indicadores, à medida que se vão acrescentando ao país variáveis como o sexo, a idade ou a ocupação, vão-se registando aproximações substantivas nas condições de trabalho dos indivíduos. Por exemplo, as diferenças entre trabalhadores portugueses e suecos tendem a esbater-se quando à análise por país se acrescentam os grupos ocupacionais ou as qualificações. O capítulo 6, por seu turno, introduz um outro nível de convergência ao evidenciar políticas organizacionais que podem ser comuns em países com características institucionais diferenciadas, antevendo ainda mais a diminuição das distinções nas condições de trabalho sentidas no plano nacional. A análise dos trajectos dos entrevistados demonstra, por fim, uma grande convergência entre trabalhadores portugueses e suecos nos elementos que valorizam num trabalho e nas apreciações que, trabalhando para a mesma empresa, com ocupações semelhantes, num grupo etário aproximado, fazem das suas vidas. Note-se que o processo de selecção e recrutamento da empresa acaba também por servir como um filtro que, embora ténue, tende a colocar no mesmo grupo multinacional pessoas com características, aspirações e ideias sobre o trabalho muito semelhantes, pesem embora as diferenças que se verificam no mercado de trabalho nos dois países face, por exemplo, à questão central das competências e qualificações formais. Assim, embora os suecos tenham qualificações formais mais diversificadas disciplinarmente, percursos mais variados que incluem, frequentemente, experiências de vida e de trabalho noutros países, e aspirem cargos de maior responsabilidade, nomeadamente a nível internacional, fazendo uso do valor da sua nacionalidade no grupo multinacional onde trabalham - os portugueses consideram estar numa empresa especial face às práticas

empresariais do país e “não ambicionam muito mais” -, o que sentem face às condições de trabalho actuais e o que valorizam no trabalho é, em grande medida, semelhante.

Os aspectos do trabalho associados ao bem-estar, ao mal-estar e às situações entre estes dois extremos, reflectem, de resto, as próprias contradições do mundo de trabalho actual. Por um lado, a necessidade de aprender de forma permanente, rápida, intensa, para evitar a imobilização, a monotonia. Por outro, a necessidade de uma rotina, de investir na vida pessoal, na família, nos tempos livres, no lazer, e de evitar o stress e as implicações negativas que o trabalho pode ter na saúde. Portugueses e suecos partilham estas visões sobre o trabalho e a vida. Não surpreende que os aspectos do trabalho que convergem ao nível das políticas organizacionais produzam homogeneidade nas apreciações feitas por trabalhadores portugueses e suecos. É, no entanto, importante notar que os dois aspectos do trabalho mais valorizados em Portugal e na Suécia, o tempo e o salário (na sua relação com a vida pessoal), são também aqueles onde há mais divergência estrutural nos dois países. Embora os trabalhadores portugueses usufruam de melhores condições de trabalho do que a restante população do país por via das suas áreas de formação,⁸⁸ da profissão que têm e da desigualdade nas condições de trabalho entre ocupações mais e menos qualificadas em Portugal, a aproximação às condições de trabalho dos colegas suecos não deixa de se dever ao peso que as políticas organizacionais têm no grupo de trabalhadores portugueses na minimização das diferenças estruturais.

⁸⁸A vantagem relativa dos licenciados em Gestão e Economia - áreas de formação de vários entrevistados portugueses neste estudo -, no acesso ao emprego, na remuneração e no tipo de vínculos contratuais predominantes, tem sido já identificada por outros estudos (Gonçalves, 2009b: 80, 93, 98; Parente e Veloso, 2009: 138).

CONCLUSÃO

Ainda que com designações variadas, o tema da qualidade de vida profissional tem marcado presença na produção científica sociológica, mas também num conjunto variado de disciplinas que vão para além das ciências sociais. Embora tenha sido sempre mais habitual a referência às “condições de trabalho”, a conexão da actividade profissional ao conceito de qualidade de vida reflecte, de forma mais integrada, a incorporação do trabalho na vida humana, pondo, em certa medida, fim a uma separação artificial entre esferas da vida.

Esta pesquisa desenvolveu-se em torno de um conjunto de questões específicas sobre a qualidade de vida profissional. Contrariando muitos dos estudos, passados e actuais, orientados para a análise do trabalho mais vulnerável, menos qualificado ou em contextos organizacionais adversos, o enfoque foi colocado nos profissionais mais qualificados, nas ocupações de gestão e numa empresa que se sabia, à partida, ter algumas políticas favoráveis à qualidade de vida. Em paralelo, a tese problematizou a qualidade de vida profissional no contexto daquela que tem sido identificada como a primeira grande crise da globalização. Contemplando diferentes níveis de análise, nomeadamente os planos estrutural, organizacional e individual, desenvolveu-se uma alternativa possível aos estudos mais circunscritos que analisam o país, negligenciando a heterogeneidade interna (sobretudo nos países mais desiguais, como Portugal), ou aos que se centram nas preferências individuais, sem equacionar devidamente a sua relação com o contexto estrutural ou organizacional em que ocorrem, ou ainda a outros casos, que examinam as políticas organizacionais sem atender a como estas se enquadram a nível nacional ou como são percebidas pelos trabalhadores.

A análise que aqui foi feita permitiu verificar melhorias significativas nas condições de trabalho das populações da Europa nas últimas décadas, nomeadamente no que diz respeito aos salários, às horas de trabalho, às qualificações da população empregada ou à participação em formação ao longo da vida. Mas, aos aspectos do trabalho que mostraram pouca evolução nos últimos 20 anos, como a exposição a riscos para a saúde ou a percepção dos trabalhadores quanto aos conteúdos do seu trabalho, juntam-se condições de trabalho mais adversas, como o aumento do desemprego e da insegurança a ela associada, ou a dificuldade em conciliar o trabalho com a vida pessoal, que constituem um verdadeiro desafio, sobretudo em tempo de crise, à manutenção de uma vida profissional com qualidade.

Os resultados da análise estrutural revelam que o peso das configurações institucionais é evidente na definição de condições de trabalho essenciais e nas dimensões que compõem a qualidade de vida. Ao encontro da literatura centrada nas características dos modelos de

estado-providência (nomeadamente de Esping-Andersen, 1990) ou dos regimes produtivos (sobretudo de Hall e Soskice, 2001), é, de facto, notória a diferença nas condições de protecção social, educação e formação ou representação colectiva a que os trabalhadores europeus estão sujeitos com base no país onde exercem a sua actividade profissional. Nesta análise, evidencia-se a distância dos países nórdicos, nos quais se inclui a Suécia, a Dinamarca, a Noruega e também a Finlândia, face aos restantes. Este é, de resto, um agregado consistente nas suas semelhanças internas e cujas características se destacam positivamente em quase todas as dimensões. São países que conseguiram avanços na generalidade das dimensões de qualidade de vida ao longo do tempo, e onde as condições favoráveis se fazem sentir de forma tendencialmente universal no total da população.

A identificação de um conjunto estanque de países com desempenhos globais menos favoráveis já é, por outro lado, menos perceptível. Não deixa de existir uma tendência de distinção evidente entre os velhos e aqueles que podem continuar a ser considerados os “novos” países da União Europeia quando se olha para as diferentes dimensões de qualidade de trabalho analisadas, o que é revelador do peso da política comunitária de uniformização de condições de trabalho que teve, pelo menos até meados dos anos 2000, efeitos muito positivos na vida dos cidadãos. Os países pós-socialistas, que aderiram mais recentemente à UE, gozam, de um modo geral, de condições de vida e de trabalho desfavoráveis no contexto europeu. Mas ainda assim, é possível encontrar semelhanças entre estes e alguns países sul-europeus, em específico a Grécia, Portugal e Espanha, numa relação muito evidente entre os níveis de estabilidade económica e a qualidade de vida no trabalho. Com efeito, os países do sul e os países do leste europeu partilham de contextos de vida e de trabalho aproximados no que diz respeito aos baixos salários, elevadas taxas de pobreza no trabalho, ou elevados níveis de privação económica.

Desde a sua integração europeia, no início dos anos 1980, foram possíveis melhorias significativas na qualidade de vida das populações do sul da Europa em geral. Relembrem-se, por exemplo, os progressos conseguidos ao nível da segurança e saúde no trabalho, dos salários, ou da escolarização da população empregada, nomeadamente em Portugal. Ainda assim, não tem sido possível eliminar a bom ritmo as diferenças em relação a outros países europeus. Com economias mais vulneráveis à partida, foram também estes os países mais afectados pela presente crise, o que se tem reflectido na degradação das condições de vida e de trabalho das populações e no aumento das disparidades face aos outros países, concretamente quanto aos níveis de emprego e condições materiais de vida, mas também no bem-estar numa perspectiva mais abrangente. A tendência futura será, presumivelmente, a do

aumento das dificuldades de aproximação aos padrões de desenvolvimento e qualidade de vida dos seus parceiros europeus.

A análise por país, necessária e reveladora de grandes diferenças institucionais, tende, porém, a reconfigurar-se quando são acrescentadas outras variáveis, como a ocupação ou a escolaridade. Os vários indicadores estatísticos passíveis de aferir a qualidade de vida profissional suportam as teses da segmentação do mercado de trabalho, segundo as quais os “bons” trabalhos tendem a acumular um conjunto de características favoráveis e a opor-se aos “maus” trabalhos, que reúnem um conjunto de condições adversas. Quadros superiores, especialistas das profissões intelectuais e científicas e técnicos e profissionais de nível intermédio tendem a usufruir de melhores condições de trabalho do que os menos qualificados, tanto no que diz respeito às dimensões mais materiais do trabalho, como o salário ou a exposição a riscos físicos, como em aspectos que remetem para as possibilidades de desenvolvimento pessoal ou aprendizagem ao longo da vida e para o próprio conteúdo do trabalho, que é percebido como sendo mais complexo e variado, útil, bem-feito, e satisfatório. As ocupações mais qualificadas estão, inclusivamente, numa posição privilegiada quanto às dimensões mais relacionais do trabalho, usufruindo de contextos laborais mais cooperativos, com mais apoio dos colegas e das chefias. Estes profissionais têm, assim, de um modo geral, conseguido responder favoravelmente aos desafios trazidos pela maior integração dos mercados, transformação dos requisitos qualificacionais e avanços tecnológicos, tendo, igualmente, resistido melhor ao presente contexto de crise, tal como confirmado por estudos recentes que demonstram que a destruição de emprego e deterioração das condições de trabalho se têm feito sentir de forma mais manifesta nas categorias menos qualificadas (Eurofound, 2011, 2013).

No entanto, em determinadas componentes do trabalho, os efeitos das transformações ocorridas, nomeadamente os que decorrem da intensificação do trabalho, incidem sobretudo sobre os mais qualificados. É o caso da saúde ou da integração da vida profissional com a vida pessoal. Fadiga e stress são consequências frequentes da actividade profissional nestas ocupações, com maior incidência do que nas restantes. A adequação dos tempos de trabalho às necessidades da família e da vida pessoal é também mais difícil, embora neste aspecto, os elevados níveis de autonomia ajudem a compensar, em certa medida, as maiores solicitações horárias.

Também a precarização dos vínculos laborais, processo que se tem intensificado nas últimas décadas e propagado pelas várias categorias profissionais, tem afectado as ocupações qualificadas e do topo da hierarquia. Portugal é exemplar quanto à sua transversalidade. Os

especialistas das profissões intelectuais e científicas portuguesas são, imediatamente a seguir aos trabalhadores não qualificados, os que apresentam maiores proporções de emprego temporário, acrescentando que, ao contrário do que se verifica na generalidade dos países, graus mais elevados de escolaridade não garantem, no país, relações de emprego mais estáveis no tempo. A qualidade do trabalho por via da estabilidade do emprego não está, deste modo, assegurada nos profissionais mais qualificados. Consequentemente, nesta dimensão, os mais qualificados estão a responder aos efeitos da globalização e, em particular, da crise, nos mesmos moldes de outras ocupações.

No quadro de comparação entre países, Portugal e Suécia mereceram, neste estudo, uma análise comparativa mais aprofundada, apresentando configurações institucionais distintas, em particular no que diz respeito às qualificações da população, à protecção social, ao diálogo social ou à organização do trabalho. A análise por ocupação ou qualificações demonstrou que existem factores que atenuam as diferenças sentidas ao nível do país. Assim, se no plano nacional, trabalhadores portugueses e suecos se encontram em extremos opostos, quando se isolam as ocupações mais qualificadas a proximidade nas condições de trabalho de uns e outros é evidente, tanto ao nível dos salários, como do acesso à formação profissional ou à saúde e segurança. Níveis elevados de desigualdade social e de segmentação do mercado de trabalho em Portugal, e uma ainda forte compressão dessas mesmas diferenças na Suécia ajudam a explicar esta aproximação. A comparação entre os dois países evidencia como, apesar do desajuste entre o aumento da escolaridade e a oferta de ocupações qualificadas, quem tem mais qualificações e ocupa posições de topo na classificação das profissões continua a beneficiar de melhores condições de trabalho, sobretudo em Portugal.

A divisão entre bons e maus trabalhos coloca-se, também, ao nível organizacional. Este estudo demonstra que as empresas desempenham um papel essencial na promoção da qualidade de vida dos trabalhadores, nomeadamente pela oferta de compensações ou complementos à protecção social providenciada pelos estados. Em contexto multinacional, com o potencial de intermediar a relação entre o país e os indivíduos, as empresas podem contribuir para a aproximação das condições de vida e de trabalho nos diferentes países. Os processos de standardização são, contudo, complexos, deixando geralmente margem para variações entre unidades da mesma multinacional. Continua a ser visível que nos países que produzem os bens primários, os padrões de trabalho são substancialmente diferentes dos de países que os comercializam e consomem. Mesmo entre estes últimos podem ser encontradas variações substantivas. O grupo multinacional em estudo representa bem os paradoxos da globalização. Numa empresa que utiliza tão fortemente a sua origem sueca como estratégia de

marketing na incorporação de “boas práticas” de trabalho, há dimensões centrais onde o peso do funcionamento institucional se afirma perante as lógicas de standardização internacional.

Por um lado, o estudo das políticas de gestão de recursos humanos da empresa permitiu concluir que existem práticas normalizadas e definidas centralmente, que se aplicam de forma homogénea nas várias unidades e países onde a empresa opera. É o caso das que decorrem do código de conduta, que determina os padrões éticos da actividade económica do grupo multinacional ou da política de diversidade, que determina as normas de tratamento dos recursos humanos. Também os processos de selecção e recrutamento, os programas de desenvolvimento de competências e formação profissional, os mecanismos de progressão de carreira e avaliação de desempenho, a forma como o trabalho é organizado, nomeadamente ao nível da gestão do tempo de trabalho, e as orientações de comunicação e imagem, são elementos com pouca variação no interior das unidades do grupo. Por outro lado, a política de intervenção comunitária, os benefícios atribuídos aos trabalhadores e as lógicas de diálogo social, juntamente com a determinação salarial e as medidas de integração do trabalho com a vida pessoal são componentes da vida profissional definidas localmente, ao nível das subsidiárias e dos países.

Estas duas últimas dimensões, o salário e a integração das diferentes esferas da vida, constituem aquilo que os entrevistados nesta pesquisa dizem mais valorizar num trabalho. Apesar de situados em países diferentes e em unidades distintas do grupo multinacional, foram assertivos e convergentes na identificação dos elementos que concorrem para o seu bem-estar - o desenvolvimento pessoal, a criatividade, a satisfação, as relações com o outro - e mal-estar - as pressões e a intensidade do trabalho. Contudo, aquilo que é mais valorizado na vida profissional representa um plano no qual os graus de satisfação não são completamente satisfatórios: o tempo para a vida fora do trabalho e o salário, tendo-se, portanto, defendido que estas dimensões se situam entre o bem-estar e o mal-estar. O facto de estas continuarem a ser altamente determinadas ao nível do país justifica que, nas análises mais abrangentes dos mercados de trabalho nacionais como um todo, os portugueses e os suecos continuem a situar-se em extremos opostos.

Mas, considerar diferentes planos analíticos obriga a que se ultrapassem análises mais segmentadas da realidade e que se olhe, de facto, para as suas inter-relações.

Uma ilação possível para o desenvolvimento de políticas, públicas ou organizacionais, é a importância da estabilidade do emprego. Ainda que em contextos institucionais distintos, não existem diferenças muito significativas naquilo que os europeus, como um todo, definem como uma vida profissional com qualidade. Seria talvez esperado que, no contexto da

sociedade do conhecimento, as necessidades de aprendizagem ou a autonomia se evidenciassem no conjunto de aspectos mais valorizados num emprego. No entanto, como reflexo das próprias transformações trazidas pela globalização, a necessidade de um emprego seguro afirma-se como preocupação central dos trabalhadores, com poucas excepções ao nível do país e das ocupações.

Os entrevistados deste estudo revelam, todavia, alguma tranquilidade face à possibilidade de desemprego. O facto de terem conhecimento específico e experiência acumulada e valorizada no mercado de trabalho concorre para este resultado, podendo estes entrevistados constituir, à primeira vista, exemplos da passagem de uma lógica de ‘emprego para a vida’ para uma de ‘empregabilidade ao longo da vida’ (Kanter, 1990). No caso português, um dos três países europeus com maior proporção de trabalhadores temporários, as áreas de formação dos entrevistados têm, também, impacto na forma como encaram a sua empregabilidade, já que estão, sobretudo os campos de gestão e de economia, menos sujeitos a inserções precárias (Gonçalves, 2009b: 80, 93, 98; Gonçalves, 2010: 187; Parente e Veloso, 2009: 138).

Mas para além da posse de recursos valorizados no mercado de trabalho, perante um conjunto diversificado de trajectórias, estes profissionais têm em comum o facto de trabalharem para uma empresa onde a permanência das relações de emprego e as possibilidades de progressão na carreira se destacam como estratégia para a manutenção dos recursos humanos. Este parece ser um factor diferenciador num contexto global de insegurança crescente. Apesar da presumida empregabilidade destes profissionais, a possibilidade de permanecerem na mesma empresa no futuro próximo e, nalguns casos, até ao fim da vida activa, apresenta-se como objectivo concreto. Parece, então, fazer sentido, a aposta em políticas organizacionais que promovam a noção de carreira e de desenvolvimento de competências ao longo da vida, internamente, numa lógica de ganhos mútuos: saber acumulado que fica na empresa, por um lado, e compromisso e estabilidade de emprego por parte dos trabalhadores, por outro. O conjunto de entrevistados e a empresa em estudo vêm, assim, dar mais um contributo ao debate sobre a actualidade do conceito de “carreira organizacional”, confirmando a sua desejabilidade por parte dos trabalhadores, inclusivamente dos mais qualificados e que ocupam posições de gestão (Clarke, 2013).

As maiores necessidades de aprendizagem, complexidade e variedade das tarefas, atribuídas aos profissionais mais qualificados, surgem muitas vezes, no discurso público, como obstáculo à noção de carreira e estabilidade. A possibilidade de conjugação da mobilidade vertical com a horizontal, prática observada na empresa em estudo, é uma forma

possível de assegurar a superação destas necessidades. Todavia, sem que se negligencie as estratégias das organizações de pequena ou média dimensão para a motivação, aprendizagem contínua e estabilidade dos seus trabalhadores, é importante notar que esta é, provavelmente, uma opção mais fácil para empresas de maior dimensão, com mais serviços internos, mais departamentos ou carreiras, e igualmente para as que operam em mais do que um local, permitindo também alguma mobilidade geográfica.

Para além da noção central de estabilidade, faz também sentido que as políticas públicas e organizacionais atentem a outras dimensões valorizadas num emprego, concretamente, o salário e a integração do trabalho com a vida pessoal.

No âmbito da UE, a problemática da conciliação do trabalho com a vida familiar tem merecido destaque na agenda de política social, estando presente no quadro de promoção e discussão das políticas de emprego, protecção social, igualdade de género e qualidade do trabalho. As directivas europeias quanto à parentalidade e aos tempos de trabalho são exemplos de instrumentos que concretizam algumas dessas preocupações. Todavia, em contexto de crise, os cortes nos apoios sociais que se têm verificado nalguns países comprometem, em larga medida, os progressos conseguidos.

Já no que diz respeito à dimensão salarial, não se pode dizer que esta tenha merecido particular atenção, no âmbito da UE, como elemento potenciador da qualidade do trabalho, estando claramente omissa do quadro de operacionalização e promoção da qualidade da CE. Têm sido expressas várias preocupações, a nível europeu, com o aumento do número de trabalhadores pobres e com a necessidade de se garantirem níveis básicos de rendimento para as populações, sobretudo com a emergência da presente crise. A actuação das instituições europeias, nomeadamente o Banco Central Europeu e a Comissão Europeia, tem sido, no entanto, orientada para a redução dos salários, particularmente nos países em situação de ajuda financeira condicionada. Haverá, assim, necessidade de maior reflexão, debate e intervenção neste domínio.

O salário e a conciliação do trabalho com a vida pessoal, as duas dimensões mais valorizadas pelos entrevistados, mas também as que surgem nos primeiros lugares como aspectos mais importantes num emprego para os europeus no geral, continuam a ser sobretudo definidos localmente, pelos países, mantendo-se diferenças significativas na forma como os europeus podem integrar as várias esferas das suas vidas e nos seus níveis materiais de vida.

Nestas dimensões, as políticas da empresa em estudo diferem também entre subsidiárias. No que diz respeito ao salário, uma grande orientação do grupo multinacional define que não se paguem valores muito elevados nas funções hierarquicamente superiores.

Mas, definida esta norma, tanto em Portugal, como na Suécia, a determinação salarial depende dos acordos colectivos de trabalho estabelecidos pela subsidiária, estando os suecos numa posição relativamente favorável quando comparados com os portugueses.

Quanto à conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, a multinacional adopta uma postura de apoio à vida familiar dos trabalhadores, cujas acções concretas são também definidas pelas subsidiárias. Em Portugal, os trabalhadores beneficiam de um conjunto de medidas, como a extensão da licença parental, o subsídio ao nascimento, ou a garantia de vagas e desconto em creches e infantários perto da loja. Dadas as características do modelo de protecção social sueco, mais universal e generoso do que o português, as lojas suecas não oferecem este tipo de medidas, mas ainda assim pode dizer-se que os trabalhadores suecos continuam também a gozar de melhores condições para integrar o trabalho com a vida familiar, podendo beneficiar de licenças parentais mais extensas e de uma rede pública de cuidado de crianças mais universal, com mais qualidade e a preços mais acessíveis. Ainda assim, o caso português é exemplificativo de como as políticas organizacionais podem desempenhar um papel fundamental no esbatimento das fragilidades do contexto estrutural.

O peso da configuração institucional dos países faz-se também sentir nas trajectórias escolares e profissionais dos entrevistados. Diferenças objectivas nos sistemas de ensino e nos mercados de trabalho português e sueco ajudam a explicar a maior variedade de formações académicas nos recursos humanos das lojas suecas, e a maior linearidade, ou previsibilidade, dos percursos dos portugueses. Na Suécia, nem todos os gestores entrevistados tinham um diploma de ensino superior e as áreas de estudo dos que o detinham iam da ciência política, ao teatro. Em Portugal, todos os entrevistados tinham o ensino superior, e predominavam áreas de formação como a gestão, economia ou campos de estudo mais previsivelmente relacionados com a actividade profissional desempenhada.

No final do ensino secundário, é prática comum na realidade sueca que os estudantes passem um período, geralmente de um ano, a viajar e a trabalhar no estrangeiro. De facto, a maior parte dos entrevistados suecos contava, nos seus trajectos de vida, com esta experiência de trabalho internacional, ao contrário dos portugueses. As expectativas de internacionalização foram, de resto, mais evidentes também no conjunto de gestores suecos que olham para a sua nacionalidade como uma mais-valia na multinacional e, nesse sentido, ambicionam uma carreira internacional. Em Portugal, não só não existe esta partilha de nacionalidade com a empresa, como as práticas encontradas na empresa em estudo superam, em vários aspectos, aquilo que os entrevistados experienciaram noutros contextos de trabalho

nacionais, o que pode explicar que as suas ambições se restrinjam ao interior da organização no país, ou seja, que não aspirem a muito mais do que ao que já alcançaram.

Uma tendência verificada pela análise dos dados extensivos é a maior aposta que as empresas colocam na formação dos profissionais mais qualificados, a par do maior investimento dos próprios, a título individual, no desenvolvimento do seu capital humano. Nesta empresa, os planos de formação e desenvolvimento dos recursos humanos são determinados centralmente, mas assentam muito na iniciativa individual dos trabalhadores. O papel de instituições como os sindicatos ou associações de empregadores, ou de outras organizações, na oferta de formação pode ser igualmente um factor diferenciador nesta dimensão de qualidade do trabalho.

Esta investigação revelou que independentemente das características institucionais do país onde decorre o trabalho, há um conjunto de preocupações comuns aos trabalhadores europeus, que consistem na relevância da estabilidade do emprego, do rendimento e da possibilidade de integrar a vida profissional com a pessoal. Simultaneamente, diferenças objectivas no funcionamento institucional dos países contribuem para acentuar as disparidades nos padrões de vida e de trabalho na Europa, já que os aspectos mais valorizados num trabalho continuam a ser sobretudo uma atribuição dos estados nacionais. O estudo revelou também a importância que as políticas organizacionais, em particular das empresas multinacionais, podem ter na aproximação das condições de vida e de trabalho dos recursos humanos de países distintos. Ainda assim, para componentes de trabalho essenciais como as atrás referidas, continua a existir uma margem elevada de determinação por parte das subsidiárias e estas seguem, normalmente, o que é estabelecido, ou é comum, no país de actividade.

De um modo global, os entrevistados, com cargos de gestão e competências valorizadas na empresa e no mercado de trabalho num sentido abrangente, afirmam ter um trabalho com qualidade. Os critérios subjacentes a esta avaliação vão ao encontro da abordagem apresentada por Allardt (1993), segundo a qual o bem-estar é determinado pelas dimensões “ter”, “amar”, “ser”, correspondendo às componentes material, relacional e de integração da vida humana.

Foi sobretudo a partir da década de 1990 que, no contexto europeu, a questão da qualidade do trabalho surgiu de forma muito intensa num quadro de políticas públicas inovadoras no sector social. Mas este tipo de preocupações já existia pelo menos desde os anos 1970 com essa designação. Um olhar retrospectivo mostra como as melhorias que empresas e governos obtiveram nesta matéria estão intimamente ligadas às conjunturas

económicas. Parece prevalecer, no quadro ocidental recente, uma dinâmica que olha para a qualidade de vida no trabalho como solução e meio para garantir uma economia estável e que releva as vantagens da aposta simultânea na qualidade e na quantidade. Esta aliança não resiste, contudo, a tempos de maior fragilidade económica. Em períodos como o actual, as políticas de combate à crise, muito dirigidas para o mundo do trabalho, revelam pouca preocupação com a sua sustentabilidade e, ao mesmo tempo, pouca sustentabilidade nos progressos conjecturados. Os países menos consolidados economicamente têm sido os mais afectados deste ponto de vista. Menos protecção social e cortes salariais colocam muitos países europeus numa nova regressão face aos avanços conseguidos. A diferença face a outros períodos económicos desfavoráveis pode residir no facto de esta ser a primeira grande crise do mundo globalizado, mais rápida a expandir-se, maior, e porventura mais complexa na sua resolução. Há, ao nível do desenvolvimento de políticas públicas, uma grande necessidade de convergência e de incorporação efectiva da agenda da qualidade nas discussões sobre o mundo do trabalho para que esta não seja tão permeável às flutuações económicas.

A metodologia desta investigação foi especificamente concebida para dar resposta ao objectivo de articulação dos planos de análise estrutural, organizacional e individual, na problematização da qualidade do trabalho das ocupações mais qualificadas em contextos de trabalho multinacional. Num fenómeno multidimensional como a qualidade do trabalho, a conjugação destes vários ângulos de análise obrigou a algumas restrições metodológicas e analíticas, a que se associaram limitações das fontes de dados utilizadas e da composição da amostra de entrevistados.

Com efeito, não foi possível explorar com mais intensidade a dimensão etária e de género na análise qualitativa, embora se saiba, tal como demonstrado pela análise dos dados extensivos, que jovens e mulheres estão geralmente expostos a condições de trabalho mais adversas.

A média de idades dos entrevistados, 32 anos, aproxima-se da média de idades do total de funcionários em cada um dos três locais de trabalho estudados, o que, em si, constitui uma característica desta ocupação e desta organização em particular. O facto de os entrevistados pertencerem, de um modo geral, às mesmas faixas etárias ou a idades em certa medida próximas, inviabilizou um estudo mais profundo das variações da qualidade do trabalho com base na idade. Este não foi, de resto, um tema que tenha surgido nas entrevistas.

Também como resultado das próprias características desta categoria ocupacional e das realidades dos dois países, não foi possível explorar com maior detalhe a dimensão de género na perspectiva da sua relação com as atribuições que se colocam no plano familiar. Quatro,

dos sete entrevistados do sexo masculino tinham filhos, mas apenas duas das oito entrevistadas eram mães, sendo que nenhuma delas era sueca. Embora as idades dos homens sejam ligeiramente superiores à das colegas entrevistadas, a composição da amostra é reveladora de eventuais estratégias de adiamento da maternidade nas mulheres que ocupam cargos de gestão, uma vez que quatro das oito entrevistadas desejava, à data da entrevista, ter filhos no futuro. As políticas da empresa quanto ao apoio à vida familiar surgiram, tanto para homens como para mulheres, como aspectos importantes para a continuidade na empresa. Nenhum dos trabalhadores com filhos declarou ter maiores dificuldades de articulação das várias esferas da vida, ou ter uma vida profissional mais desafiante como resultado da sua condição de pai ou mãe. No entanto, esta seria uma questão a explorar com uma amostra mais variada.

Ainda do ponto de vista das atribuições de género, nenhuma das profissionais entrevistadas declarou ter, ou ter experienciado, dificuldades acrescidas na sua carreira profissional pelo facto de ser mulher. O reconhecimento da empresa como promotora da igualdade de género, nomeadamente em Portugal, pode explicar este dado. No entanto, este não foi, à semelhança da idade, um tema que tenha sido muito desenvolvido nos testemunhos destes trabalhadores. Pode-se estar perante um caso em que a profissão, e particularmente o cargo de gestão, neutralizam o género ao nível dos discursos, mas seria necessário outro tipo de amostra e análise para o confirmar.

A comparação de contextos de trabalho de países diferentes no interior de uma mesma empresa multinacional é frequente na investigação em ciências sociais. O acesso dos investigadores a estas empresas multinacionais e o contacto com a sua estratégia e políticas, a consulta dos seus documentos internos ou a observação de práticas nem sempre é um processo facilitado, podendo por vezes condicionar o próprio processo de investigação. Será importante continuar a expandir este tipo de estudos no futuro, diversificando as organizações estudadas e também a combinação de países em comparação, examinando, por exemplo, países com características institucionais mais próximas, ou comparando, dentro da mesma empresa multinacional, as unidades de produção com as unidades de concepção ou desenvolvimento de produtos.

O debate académico sobre qualidade de vida no trabalho tem sido, de certo modo, marcado por impasses conceptuais ou metodológicos. É certo que a sociedade do conhecimento reconfigurou as noções de qualidade do trabalho e que há uma forte componente individual na determinação daquilo que é valorizado, mas a investigação tem permitido comprovar também a existência de relativa homogeneidade naquilo que é desejado

pelos indivíduos, sobretudo nas questões mais basilares. Também a análise dos diferentes modelos de definição e operacionalização existentes na bibliografia revelam bastante convergência, apesar das singularidades de cada estudo. Nesta tese defende-se que a discussão em torno das dimensões de qualidade do trabalho e dos diferentes modos de operacionalizar, não obstante a sua relevância enquanto motor de discussão acadêmica, não deve servir de obstáculo para que a ciência contribua para a melhoria das condições de vida e de trabalho das populações.

Se, como até agora, os ciclos de estudo e implementação de medidas para melhorar a qualidade do trabalho se mantiverem, espera-se que este seja um tema abundante na produção acadêmica imediata, à medida que se deterioram as condições de trabalho de uma parte significativa da população empregada. Numa perspectiva otimista, uma eventual prosperidade econômica futura trará novamente desenvolvimentos positivos na vida e no trabalho das populações. Estes deverão de ser, contudo, pensados de forma sustentável, para que possam ser resistentes a outros, possíveis, choques econômicos.

BIBIOGRAFIA

- Abell, Peter (2000), "Sociological theory and rational choice theory" em Bryan S Turner (org.), *The Blackwell Companion to Social Theory*, Oxford, Blackwell Publishing.
- Åkerblom, Tobias Andersson (2009), *CSR in China: a legitimate cause?*, Dissertação de Licenciatura em Ciência Política, Gotemburgo, Universidade de Gotemburgo.
- Akerlof, George A. (1982), "Contracts as partial gift exchange", *The Quarterly Journal of Economics*, 97, (4), pp. 543-569.
- Allardt, Erik (1993), "Loving, having, being: an alternative to the Swedish model of welfare research", em Nussbaum, Martha e Amartya Sen (orgs.), *The Quality of Working Life*, Oxford, Clarendon Press.
- Almeida, Sara (2010), *A influência cultural da IKEA em território português: uma reflexão sobre as influências mútuas das culturas nacionais sueca e portuguesa na cultura organizacional da IKEA Portugal*, Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.
- Amable, Bruno (2005), *Les cinq capitalismes: diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Paris, Editions du Seuil.
- Amaeshi, Kenneth e Olufemi Amao (2009), "Corporate social responsibility in transnational spaces: exploring influences of varieties of capitalism on expressions of corporate codes of conduct in Nigeria", *Journal of Business Ethics*, 86, (2), pp. 225-239.
- Andersen, Soren Kaj, Nicolaj Lubanski, Ove K. Petersen (2012), "Moving from flexicurity to mobication", European Working Conditions Observatory, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2012/01/DK12010311.htm>.
- André, Helena (2004), Comunicação apresentada na conferência "O futuro da União Europeia e o futuro dos sindicatos", em Rego, Raquel e Nuno Boavida, Globalização e Acção Sindical, Instituto Ruben Rolo e Fundação Friedrich Erbert, Lisboa.
- Anker, Richard, Igor Chernyshev, Philippe Egger, Farhad Mehran, e Joseph A. Ritter (2003), "Measuring decent work with statistical indicators", *International Labour Review*, 142 (2), pp. 147-177.
- Annerstedt, Claes (2008), "Physical education in Scandinavia with a focus in Sweden: a comparative perspective", *Physical education and sport pedagogy*, 13(4), pp. 303-318.
- António, Nelson Santos (1988), *Gestão Japonesa: características principais*, Loures, Edições Sílabo.
- APED e FEPCES (2010), Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição e Federação Portuguesa dos Sindicatos do Comércio, Escritório e Serviços, Contrato Colectivo de Trabalho, disponível em: <http://www.aped.pt>.
- Aro, Mikko, Risto Rinne e Joel Kivirauma (2002), "Northern Youth under the siege of educational policy change: comparing youth's educational opinions in Finland, Sweden, Spain, Portugal and Australia", *Scandinavian Journal of Educational Research*, 46 (3), pp.305-323.
- Askenazi, Philippe, Eve Caroli e Vincent Marcus (2001), "New organizational practices and working conditions: evidence from France in the 1990's", CEPREMAP (Centre pour la recherché économique et ses applications), Working papers, disponível em: <http://econpapers.repec.org/paper/cpmcepm/0106.htm>.
- Atkinson, John (1986), "Employment flexibility and internal and external labour markets", em Dahrendorf, Ralph, Eberhard Kohler e Françoise Piotet (org.), Actas do colóquio "New forms of work and activity", Bruxelas, 25 de Abril de 1986, publicado pela Eurofound, disponível em: <http://bookshop.europa.eu/en/new-forms-of-work-and-activity>.
- Auer, Peter, Janine Berg, Ibrahim Coulibaly (2005), "Is a stable workforce good for productivity?", *International Labour Review*, 144 (3), pp. 319-343.

- Autor, David, Frank Levy e Richard Murnane (2003), “The skill content of recent technological change: an empirical exploration”, *Quarterly Journal of Economics*, 118 (4), 1279-1333.
- Ávila, Patrícia (2007), *A literacia dos adultos: competências-chave na sociedade do conhecimento*, Lisboa, Celta editora.
- Bäck-Wiklund, Margareta, Tanja van der Lippe, Laura der Dulk e Anneke Doorne-Huiskes (orgs.) (2011), *Quality of life and work in Europe, Theory, Practice and Policy*, Basingstoke, Palgrave McMillan.
- Barbier, Jean-Claude (2011), “Changes in political discourse from the Lisbon Strategy to Europe 2020: tracing the fate of social policy?”, European Trade Union Institute, Working Paper, disponível em: <http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Changes-in-political-discourse-from-the-Lisbon-Strategy-to-Europe-2020>.
- Bárcia, Paulo (2008), “Diálogo Social: um contributo indispensável para a concretização da igualdade de género”, Workshop de formação da equipa técnica do projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, Lisboa, CITE, 26 Março.
- Barreto, José (1990), “Os primórdios da Intersindical sob Marcelo Caetano”, *Análise Social*, 25, (105-106), pp. 57-117.
- Barreto, José (1992), “Portugal: Industrial relations under democracy”, em Ferner, Anthony and Richard Hyman, *Industrial Relations in the New Europe*, Oxford, Blackwell.
- Barreto, José (1994), “Comunistas, católicos e os sindicatos sob Salazar”, *Análise Social*, 29, (125-126), pp. 287-317.
- Bartlett, Christopher A. e Ashish Nanda A. (1990), “Ingvar Kamprad and IKEA”, *Harvard Business School Cases*, 390-132, pp. 1-20.
- Bartlett, Christopher A. e Sumantra Ghoshal (2002[1989]), *Managing across borders: the transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press.
- Bartolini, Stefano, Ennio Bilancini e Francesco Sarracino (2009), “Social Capital predicts happiness: world-wide evidence from time series”, *Quaderni del dipartimento di economia politica*, 579, disponível em: <http://www.econ-pol.unisi.it/dipartimento/en/node/1091>.
- Bauman, Zygmunt (1998), *Globalization, the Human Consequences*, Cambridge, Polity Press.
- Bauman, Zygmunt (2000), *Liquid modernity*, Cambridge, Polity Press.
- Beach, Dennis e Marianne Dovemark (2011), “Twelve years of upper-secondary education in Sweden: the beginnings of a neo-liberal policy hegemony?”, *Educational Review*, 63 (3), pp. 313-327.
- Beck, Ulrich (2000a), *The Brave New World of Work*, Cambridge, Polity Press.
- Beck, Ulrich (2000b), *What is globalization?*, Cambridge, Polity Press.
- Beck, Ulrich (2001[1986]), *La société du risqué: Sur la voi d'un autre modernité*, Paris, Flammarion.
- Beck, Ulrich, Anthony Giddens e Scott Lash (2000[1994]), *Modernização reflexiva: política, tradição e estética no mundo moderno*, Oeiras, Celta.
- Begega, Sergio González, e Ana Marta Guillén Rodriguez (2009), “La calidad del empleo en la Unión Europea. Debate político e construcción de indicadores”, *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 81, pp. 71-88.
- Beham, Barbara, David Etherington e Eduardo Rodrigues (2011), “Variations in work-life balance satisfaction among service sector employees”, em Back-Wiklund, Margareta, Tanja van der Lippe, Laura den Dulk e Anneke Doorne-Huiskes (eds), *Quality of life and work in Europe, Theory, practice and policy*, Basingstoke, Palgrave McMillan.
- Berger, Suzanne e Michael J. Piore (1980), *Dualism and discontinuity in industrial societies*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Berglund, Tomas e Bengt Furaker (2010), “Flexicurity institutions and labour market mobility: an intra-nordic comparison”, Fafo working papers, disponível em: <http://www.fafo.no/irec/papers/TomasBerglund.pdf>.
- Bhuthongkum, N. e G. Ólafsson (2009), *Sustainable Corporate Social Responsibility & Innovation through Partnership Development and Continuous Communication - A case study of IKEA Trading Area South East Asia (TASEA) and its Vietnamese Suppliers*, Trabalho de Projecto para o Mestrado em International Business and Trade, Universidade de Gotemburgo.
- Bierla, Ingrid, Benjamin Huver e Sebastien Richard (2013), “New evidence on absenteeism and presenteeism”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (7), pp. 1536-1550 (consultado na versão Ifirst, 2012, pp.1-15).
- Blake, David H. (1972), “Trade Unions and the Challenge of the Multinational Corporation”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 403, pp. 34-45.
- Boisvert, Maurice (1977), “The quality of working life: an analysis”, *Human Relations*, 30, pp. 155-160.
- Booth, Alison L. and Monojit Chatterji (1993), “Reputation, Membership and Wages in an Open Shop Trade Union”, *Oxford Economic Papers*, 45 (1), pp. 23-41.
- Borghouts – van de Pas, Irmgard e Ton Wilthagen (2009), “Flexicurity and Employment Security: The Dutch Way”, Reflect Research Paper 10/001, disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1717693>.
- Boyce, Mary E. (1996), “Organizational story and storytelling, a critical review”, *Journal of Organizational Change Management*, 9 (5), pp. 5-26.
- Boyer, Robert (2006), “Employment and decent work in the era of flexicurity”, *DESA Working Paper*, 32, Department of Economics and Social Affairs, United Nations, disponível em: http://www.un.org/esa/desa/papers/2006/wp32_2006.pdf.
- Boyer, Robert (2009), “Feu le régime d’accumulation tiré par la finance : la crise des subprimes en perspective historique”, *Revue de la Régulation*, 5 (1), pp. 2-34.
- Bowling, Nathan, Terry Beehr, Stephen Wagner, Terry Libkuman (2005), “Adaptation-level theory, opponent process theory and dispositions: an integrated approach to the stability of job satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), pp. 1044-1053.
- Brady, David (2007), “Institutional, economic, or solidaristic? Assessing explanations for unionization across affluent democracies”, *Work and Occupations*, 34 (1), pp. 67-101.
- Braverman, Harry (1977), *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- Brites, Rui Brites Correia da Silva (2011), *Valores e Felicidade no Século XXI: um retrato sociológico dos portugueses em comparação europeia*, Tese de Doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa.
- Brown, Andrew, Andy Charlwood e David A. Spencer (2012), “Not all that it might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality”, *Work, Employment and Society*, 26 (6), pp. 1007-1018.
- Brown, Drusilla (2009), “A review of the globalization literature: implications for employment, wages and labour standards”, em Raymond Robertson, Drusilla Brown, Gaëlle Pierre e Maria Laura Sanchez-Puerta (orgs), *Globalization, wages and the quality of jobs, five country studies*, Washington, The World Bank.
- Bunar, Nihad (2010), “Choosing for quality or inequality: current perspectives on the implementation of school choice policy in Sweden”, *Journal of Education Policy*, 25 (1), pp. 1-18.
- Cabau-Lampa, Béatrice (1999), “Foreign language teaching in Sweden: a long tradition”, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 43 (4), pp. 399-408.
- Cabral, Manuel Villaverde, Jorge Vala e João Freire (2000), *Trabalho e Cidadania*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

- Cabral-Cardoso, Carlos (2002), *Ética e políticas éticas em contexto empresarial*, em Cunha, Miguel Pina e Suzana Braga Rodrigues, *Manual de Estudos Organizacionais: temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*, Lisboa, Editora RH.
- Cabral-Cardoso, Carlos, Carlos Estêvão e Paulo Silva (2006), *Competências transversais dos diplomados do ensino superior. Perspectiva dos empregadores e diplomados*, Guimarães, TecMinho.
- Caetano, António e Susana Tavares (2000), “Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus”, em Cabral, Manuel Villaverde, Jorge Vala e João Freire (orgs.), *Trabalho e cidadania*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Caetano, António, Susana Tavares e Rita Reis (2003), “Valores do trabalho em Portugal e na União Europeia”, em Vala, Jorge, Manuel Villaverde Cabral e Alice Ramos (org.), *Valores sociais: mudanças e contrastes em Portugal e na Europa*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Callan, Tim, Chrysa Leventi, Horacio Levy, Manos Matsaganis, Alari Paulus e Holly Sutherland (2011), *The Distributional Effects of Austerity Measures: a comparison of six EU countries*, Social Europe, Research note 2, Comissão Europeia, disponível em: <http://www.socialsituation.eu/researchnotes>.
- Cantante, Frederico (2013), “O topo da distribuição dos rendimentos em Portugal: uma análise descritiva”, CIES e-working paper 154/2013, disponível em: http://www.cies.iscte.pt/np4/?newsId=453&fileName=CIES_WP154_Cantante.pdf.
- Carmo, Renato Miguel, Frederico Cantante, Inês Baptista (2010), “Análise de indicadores (Portugal e comparação europeia)”, em Carmo, Renato Miguel (org.), *Desigualdades sociais 2010, estudos e indicadores*, Lisboa, Mundos Sociais.
- Cartwright, Sue, Cary L. Cooper, Lawrence R. Murphy, (1995), “Diagnosing a healthy organization: a proactive approach to stress in the workplace”, em Lawrence L. Murphy, Joseph Hurrell Jr., Steven Sauter e Gwendolyn Keita (eds.), *Job Stress Interventions*, Washington, American Psychology Association.
- Cascio, Wayne F. (1986), *Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits*, New York, McGraw-Hill.
- Cascio, Wayne F. (1999), *Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations*, Canada, South-Western College Publishing.
- Cascio, Wayne F. e John Boudreau (2011[2008]), *Investing in People: financial impact of human resource initiatives*, Upper Sadler River, Pearson.
- Castells, Manuel (2007[1996]a), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume I. A Sociedade em Rede*, Lisboa, Calouste Gulbenkian (3ª edição).
- Castells, Manuel (2007[1996]b), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume II. O poder da identidade*, Lisboa, Calouste Gulbenkian (2ª edição).
- Castells, Manuel (2007[1996]c), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume III. O fim do milénio*, Lisboa, Calouste Gulbenkian (2ª edição).
- Castillo, Juan José e Carlos Prieto (1983), *Condiciones de Trabajo, hacia un enfoque renovador de la sociología del trabajo*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- CE, Comissão Europeia (2000), “Social Policy agenda”, Bruxelas, COM (2000) 379, disponível em: http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prodDocNumber&lg=en&typedoc=COMfinal&an_doc=2000&nu_doc=379 (consultado em 11-08-2011).
- CE, Comissão Europeia (2001), “Employment and social policies: a framework for investing in quality”, Bruxelas, COM (2001) 313, disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52001DC0313:EN:NOT> (consultado em 11-08-2011).

- CE, Comissão Europeia (2002), “The European Social Dialogue, a force for innovation and change”, Bruxelas, COM (2002) 341, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52002DC0341:EN:HTML> (consultado em 11-08-2011).
- CE, Comissão Europeia (2005a), “On the Social Agenda”, Bruxelas, COM (2005) 33, disponível em: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2005/com2005_0033en01.pdf (consultado em 11-08-2011).
- CE, Comissão Europeia (2005b), “Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon strategy”, Bruxelas, COM (2005) 24, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0024:FIN:en:PDF> (consultado em 11-08-2011).
- CE, Comissão Europeia (2006), “Promoting decent work for all: The EU contribution to the implementation of the decent work agenda in the world”, Bruxelas, COM (2006) 249, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0249:EN:NOT> (consultado em 15-07-2009).
- CE, Comissão Europeia (2007), “Towards common principles of flexicurity. More and better jobs through flexibility and security”, Bruxelas, COM (2007) 359, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:EN:PDF> (consultado em 20-03-2010).
- CE, Comissão Europeia (2009a), “Portfolio of indicators for the monitoring of the European strategy for social protection and social inclusion - 2009 update”, disponível em: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=756&langId=en> (consultado em 15-07-2009).
- CE, Comissão Europeia (2009b), “Um compromisso comum a favor do emprego”, Bruxelas, COM (2009) 257, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0257:FIN:PT:HTML> (consultado em 10-11-2012).
- CE, Comissão Europeia (2009c), “The provision of childcare services: a comparative review in 30 European countries”, disponível em: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=545&furtherNews=yes> (consultado em 19-12-2012).
- CE, Comissão Europeia (2010a), “Lisbon strategy evaluation document”, Bruxelas, SEC (2010) 114, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0249:EN:NOT> (consultado em 11-08-2011).
- CE, Comissão Europeia (2010b), “Europe 2020: a European Strategy for smart, sustainable and inclusive growth”, Bruxelas, COM (2010) 2020, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC2020:EN:NOT> (consultado em 15-12-2012).
- CE, Comissão Europeia (2010c), “Europe 2020: Integrated guidelines for the economic and employment policies of the member states”, Bruxelas, SEC (2010) 488, disponível em: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/Brochure%20Integrated%20Guidelines.pdf> (consultado em 11-08-2011).
- CE, Comissão Europeia (2010d), “An agenda for new skills and jobs: a European contribution towards full employment”, Bruxelas, COM (2010) 682, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0682:FIN:en:PDF> (consultado em 15-12-2012).

- CE, Comissão Europeia (2012), “Towards a job-rich recovery”, Bruxelas, COM (2012) 173, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0173:FIN:EN:PDF> (consultado em 15-12-2012).
- CEDEFOP (2012), “Skill mismatch: The role of the enterprise”, Research paper 21, Luxemburgo, Publications Office of the European Union, disponível em: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/19658.aspx>.
- Cerdeira, Maria da Conceição (2007), “Flexicurity: core features of Portuguese debate”, *Entreprise and Work Innovation Studies*, 3, pp. 35-54, disponível em: http://run.unl.pt/bitstream/10362/1713/1/MCCerdeira_EWIS3_07-2.pdf.
- Chambel, Maria José (2009), “Trabalho – muito, pouco ou nada? Dedicção ao trabalho em Portugal e na Europa”, em Freire, João (org.), *Trabalho e Relações Laborais*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Chandler, Alfred (1977), *The visible hand: the managerial revolution in American business*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chao, Georgia. (1997), “Organizational socialization in multinational corporations: the role of implicit learning”, em Cooper, Cary L. e Susan E. Jackson (eds), *Creating tomorrow's organizations. A handbook for future research in organizational behavior*, Chichester, John Wiley and Sons.
- Chao, Georgia, Anne M. O' Leary-Kelly, Samantha Wolf, Howard J. Klein e Philip D. Gardner (1994), “Organizational Socialization: Its content and consequences”, *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), pp. 730-743.
- Cherns, A., e L. Davis (1975), “Assessment of the state of the art”, em Davis, L., e A. Cherns (1975) (eds), *The Quality of Working Life*, vol. 1 e 2, New York, The Free Press, 12-54.
- Christol, Jacques (1992), “Saúde e segurança na empresa do future. A emergência de novas exigências”, *Revista Portuguesa de Gestão*, III/IV, pp. 63-67.
- CITE, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2012), “Direitos e deveres dos trabalhadores e trabalhadoras”, em: <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/dirdevtrab.html> (consultado em 17-10-2012).
- Clark, Andrew e Andrew Oswald (1994), “Unhappiness and Unemployment”, *The Economic Journal*, 104, pp. 648-659.
- Clark, Andrew (1996), “Job satisfaction in Britain”, *British Journal of Industrial Relations*, 34 (2), pp. 189-217.
- Clark, Andrew (1997), "Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work?", *Labour Economics*, 4, pp. 341-372.
- Clark, Andrew (1998), “Measures of job satisfaction: what makes a good job? Evidence from OECD countries”, *OECD Labour market and Social Policy Occasional Papers*, 34, OECD Publishing, disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org>.
- Clark, Andrew (2004), “What makes a good job? Evidence from OECD countries”, DELTA working papers 2004-28, disponível em: <http://www.delta.ens.fr/abstracts/wp200428.pdf>
- Clark, Andrew E. (2005), “Your money or your life: changing job quality in OECD countries”, *British Journal of Industrial Relations*, 43 (3), pp. 377-400.
- Clarke, Marilyn (2013), “The organizational career: not dead but in need of redefinition”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), pp. 684-703.
- Clarke, Sharon (2009), “Accidents and safety in the workplace”, em Cartwright, Suzan e Cary Lee Cooper, *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*, Oxford, Oxford University Press.
- CNE, Conselho Nacional de Educação (2012), *O estado da educação 2012: autonomia e descentralização*, Lisboa, Editorial do Ministério da Educação e da Ciência.

- Coovert, Michael, Ashley Walvoord, Frederick Stilson, Matthew Prewett (2009), “Technology and Health”, em Cartwright, Suzan e Cary Lee Cooper, *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*, Oxford, Oxford University Press.
- Correia, Maria José e Francisco Lima (2006), “O Inquérito ao emprego: o que é e para que serve?”, *Estatísticas do emprego*, 1º trimestre de 2006, pp. 37-40.
- Costa António Firmino, Fernando Luís Machado e João Ferreira de Almeida (2009), “Social classes and educational assets. A transnational analysis”, em Costa António Firmino, Fernando Luís Machado e Patrícia Ávila (eds) *Portugal in the European Context, vol. II, Knowledge and Society*, Lisboa, Celta.
- Cox, Tom e Rosalie Tung (1997), “The Multinational Organization Revisited”, em Cary L. Cooper e Sue E. Jackson (orgs.), *Creating tomorrow's organizations. A handbook for future research in organizational behavior*, Chichester, John Wiley and Sons.
- Cox, Tom e Ian Haworth (1990), “Organisational health, culture and helping”, *Work and Stress*, 4, pp. 107-111.
- Cox, Tom, Maria Karanika, Amanda Griffins and Jonathan Houdmont (2007), “Evaluating organizational level work-stress interventions: beyond traditional methods”, *Work and Stress*, 21 (4), pp. 348-362.
- Crouch, Colin (1993), *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford, Oxford University Press.
- Crozier, Michel (1963), *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et cultural*, Paris, Éditions du Seuil.
- Crozier, Michel e Erhard Friedberg (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.
- Cummins, Robert (1996), “The domains of life satisfaction: an attempt to order chaos”, *Social Indicators Research*, 38, pp. 303-328.
- Dahl, Svann-Age, Torstein Nesheim e Karen M. Olsen (2009), “Quality of work – concept and measurement”, RECOWE-Working Paper 5, disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1489881> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1489881>.
- Danna, Karen Danna e Ricky Griffin (1999), “Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature”, *Journal of Management*, 25 (3), pp. 357-384.
- Davis, Louis E. e Albert Chermis (1975) (orgs.), *The Quality of Working Life*, vol. 1 e 2, New York, The Free Press.
- Davoine, Lucie (2006), “Are quantity and quality of jobs correlated? Using, interpreting and discussing the Laeken indicators”, *Document de travail*, 59, Centre d'études de L'emploi, Paris, disponível em: <http://www.cee-recherche.fr/>
- Davoine, Lucie e Christine Erhel (2007), “La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique”, *Economie et Statistique*, 410, pp. 47-69.
- Davoine, Lucie, Christine Erhel e Mathilde Guernoat-Lariviere (2008a), “Monitoring quality in work: European Employment Strategy indicators and beyond”, *International Labour Review*, 147 (2-3), pp. 163-198.
- Davoine, Lucie, Christine Erhel e Mathilde Guernoat-Lariviere (2008b), "A taxonomy of European labour markets using quality indicators", *Rapport de recherche*, 45, Centre d'études de L'emploi, disponível em: http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/31/72/80/PDF/Rapport_final_Pdf.pdf.
- Den Dulk, Laura, Margareta Back-Wicklund, Suzan Lewis e Dorottya Redai (2011), “Quality of life and work in a changing Europe”, em Back-Wicklund, Margareta, Tanja van der Lippe, Laura den Dulk e Anneke Doorne-Huiskes (eds), *Quality of life and work in Europe, Theory, practice and policy*, Basingstoke, Palgrave MacMillan.

- Der Lippe, Tanja e Margareta Bäck-Wicklund (2011), “Quality of life and work in a changing Europe”, em Back-Wicklund, Margareta, Tanja van der Lippe, Laura den Dulk e Anneke Doorne-Huiskes (eds), *Quality of life and work in Europe, Theory, practice and policy*, Basingstoke, Palgrave MacMillan.
- DGE, Direção Geral de Educação (2012), “Currículo e Programas”, disponível em: <http://www.dgidec.min-edu.pt/> (consultado em 15-09-2012).
- Dieckhoff, Martina (2011), “The effect of unemployment on subsequent job quality in Europe: a comparative study of four countries”, *Acta Sociologica*, 54, pp. 233-249.
- Diener, Ed e Eunkook Suh (1997), “Measuring quality of life: economic, social and subjective indicators”, *Social Indicators Research*, 40, pp. 189-216.
- Dimaggio, Paul (2001), “Introduction : Making sense of the contemporary firm and prefiguring its future”, em, Dimaggio, Paul, *The twenty-first century firm*, Princeton, Princeton University Press.
- Directiva 93/104/EC de 23 de Novembro de 1993, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu>.
- Directiva 2000/34/EC de Junho de 2000, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu>.
- Directiva 2003/88/EC de Novembro de 2003, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu>.
- D’Iribarne, Philippe (1989), *La logique de l’honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Éditions du Seuil.
- D’Iribarne, Philippe (1998), *Cultures et mondialisation : gerer par-delà des frontières*, Paris, Éditions Seuil.
- Doeringer, Peter B. e Michael J. Piore (1985), *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Doorne-Huiskes, Anneke e Laura den Dulk (2011), “Quality of life and work in a changing Europe: future challenges”, em Back-Wicklund, Margareta, Tanja van der Lippe, Laura den Dulk e Anneke Doorne-Huiskes (eds), *Quality of life and work in Europe, Theory, practice and policy*, Basingstoke, Palgrave MacMillan.
- Dornelas, António (2006), *Livro verde sobre as relações laborais*, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Dornelas, António (2009), “Relações laborais na empresa”, em Freire, João (org.), *Trabalho e Relações Laborais*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Dornelas, António e Mariana Vieira da Silva (2012), “Políticas públicas de regulação do mercado de trabalho”, em Rodrigues, Maria de Lurdes e Pedro Adão e Silva (orgs.), *Políticas públicas em Portugal*, Lisboa, Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Drucker, Peter (1986), *The frontiers of management: where tomorrow decisions are being shaped today*, Londres, Heinemann.
- Drucker, Peter (1988), “The coming of the new organization”, *Harvard Business Review*, 66, 1, pp.45-53.
- Drucker, Peter (1994), “The age of social transformation”, *The Atlantic Monthly*, 5, 274, 53-80.
- Drucker, Peter (1995[1946]), *Concept of the corporation*, New Brunswick, Transaction Publishers.
- Earley, P. Christopher e Amy Randel (1997), “Culture without borders: an individual-level approach to cross-cultural research in organizational behavior”, em Cooper, Cary Lee e Sue E. Jackson (orgs.), *Creating tomorrow’s organizations. A handbook for future research in organizational behavior*, Chichester, John Wiley and Sons, pp. 59-74.
- Ebbinghaus, Bernhard e Jelle Visser (1999), “When Institutions Matter: Union Growth and Decline in Western Europe, 1950-1995”, *European Sociological Review*, 15 (2), pp. 135-158.
- Ebbinghaus, Bernhard, Claudia Gobel e Sebastian Koos (2011), “Social capital, ‘Ghent’ and Workforce contexts matter: Comparing union membership in Europe”, *European Journal of Industrial Relations*, 17 (2), pp. 107-124.

- Efraty, David e Joseph Sirgy (1990), "The effects of quality of working life in employees behavioral responses", *Social Indicators Research*, 22, pp. 31-47.
- Eiken, Trine (2008), "Flexible working hours can hinder work-life balance", *Information Updates*, European Working Conditions Observatory, Eurofound, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2007/12/NO0712029I.htm>.
- EIRO, European Industrial Relations Observatory (2011), Country Profiles, disponível em: http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country_index.htm (consultado em 05-05-2011).
- Elchardus, Mark e Wendy Smits (2006), "The persistence of the Standardized Life Cycle", *Time and Society*, 15 (2), pp. 303-326.
- EMCO-COM, Comité para o emprego e Comissão Europeia (2010), "The employment crisis: policy responses, their effectiveness and the way ahead", 10184/10, disponível em: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/10/st10/st10184.en10.pdf> (consultado em 16-13-2011).
- Emery, Fred (1977), *Futures we are in*, Leiden, Martinus Nijhoff.
- Erhel, Christine e Mathilde Guergoat-Larivière (2010), "Job Quality and Labour Market Performance", *CEPS Working Document*, 330, Centre for European Policy Studies, disponível em <http://www.ceps.eu>.
- Esping-Andersen, Gøsta (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge, Polity Press.
- ETUI, European Trade Union Institute (2011), National Industrial Relations, disponível em: <http://www.worker-participation.eu/index.php/National-Industrial-Relations/Countries> (consultado em: 05-05-2011).
- Eurofound (2002), "Quality of work and employment in Europe: Issues and Challenges", Foundation paper 1, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/12/en/1/ef0212en.pdf>
- Eurofound (2008), "Codes of Conduct and International Framework Agreements: New Forms of Governance at Company Level. Case study: IKEA", Eurofound, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/927/en/1/ef07927en.pdf>.
- Eurofound (2010), *European Company Survey, overview*, Eurofound, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/05/en/1/EF1005EN.pdf>.
- Eurofound (2011), *HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009*, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>.
- Eurofound (2012a), *5th European Working Conditions Survey, Overview Report*, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1182.htm>.
- Eurofound (2012b), *Pay Developments 2011*, EIRO, European Industrial Relations Observatory, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1204012s/tn1204012s.htm>.
- Eurofound (2012c), *Industrial relations and working conditions developments in Europe 2011*, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/docs/comparative/tn1203020s/tn1203020s.pdf>.
- Eurofound (2012d), *Third European Quality of Life Survey, Quality of life in Europe: impacts of the crisis*, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1264.htm>.
- Eurofound (2012e), *European Quality of Life Survey, mapping the results*, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/eqls/results.htm>.
- Eurofound (2013), *Employment polarisation and job quality in the crisis*, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2013/04/en/1/EF1304EN.pdf>.
- Eurostat (2012a), "Glossary: Purchasing power standard (PPS)" - Statistics explained, disponível em: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Purchasing_power_standard_PP (consultado em 06/12/2012).

- Eurostat (2012b), “Gini coefficient of equivalised disposable income”, SILC, Living conditions and welfare, Statistics database, disponível em: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database (consultado em 06/12/2012).
- Eurostat (2012c), “Glossary: Atypical working hours” – Statistics explained, disponível em: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/EU_labour_force_survey_-_methodology#Employment_-_Working_time (consultado em 06/12/2012).
- Eurostat (2010), *Health and safety at work in Europe (1999-2007). A statistical portrait*, disponível em: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-31-09-290.
- Fazekas, Zóltan (2011), “Institutional effects on the presence of trade unions at the workplace: moderation in multilevel setting”, *European Journal of Industrial Relations*, 17, 2, pp. 153-169.
- Falkenberg, Andreas Wyller (2004), “When in Rome... Moral Maturity and Ethics for International Economic Organizations”, *Journal of Business Ethics*, 54, pp. 17-32.
- Feather, Norman e Katrin Rauter (2004), “Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values”, *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 77, pp. 81-94.
- Felstead, Alan, Duncan Gallie, Francis Green, Ying Zhou (2007), “Skills at work, 1986 to 2006”, ESRC Centre on Skills, Knowledge and Organizational Performance, disponível em: <http://www.cardiff.ac.uk/socsi/contactsandpeople/alanfelstead/SkillsatWork-1986to2006.pdf>.
- Ferner, Anthony e Richard Hyman (1992), “Introduction: Industrial relations in the new Europe: Seventeen types of ambiguity”, em Ferner, Anthony e Richard Hyman (orgs.), *Industrial relations in the new Europe*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Ferner, Anthony, Javier Quintanilla e Carlos Sánchez-Runde (2003), *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices: convergence and diversity in the global economy*, Hampshire, Palgrave MacMillan.
- Ferreira, José Maria Carvalho, José Neves e António Caetano (2001), *Psicossociologia das organizações*, Lisboa, McGraw-Hill.
- Ferrera, Maurizio (1996), “The “Southern” Model of Welfare in Social Europe”, *Journal of European Social Policy* 6 (1), pp. 17-37.
- Flecker, Jörg, Ulrike Papouschek e Stravios Gavroglou (2006), “New forms of work organization and flexibility in the knowledge-based society”, em Huws, Ursula. (org.), *The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework*, WORKS project report, WORKS, disponível em: <http://worksproject.be/documents/WP3synthesisreport-voorpublicatie.pdf>.
- Freeman, Richard B. (2010), “It’s financialization”, *International Labour Review*, 149, 2, pp. 165-183.
- Freire, João (2000a) (coord.), *Atitudes face ao emprego, trabalho e tempo livre – os processos de motivação para o trabalho, a formação e a iniciativa*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Freire, João (2000b), “Orientações sobre modelos de trabalho e percepções sobre condições sociais, técnicas e económicas do trabalho”, em Cabral, Manuel Villaverde, Jorge Vala e João Freire (orgs.), *Trabalho e cidadania*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Freire, João (2001), *Sociologia do Trabalho, uma Introdução*, Porto, Afrontamento.
- Freire, João (2009), “A formação e o emprego”, em Freire, João (org.), *Trabalho e Relações Laborais*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Friedmann, Georges (1963[1946]), *Problèmes humaines du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.
- Friedmann, Georges (1968[1950]), *Où va le travail humain?*, Paris, Gallimard.

- Gallie, Duncan (1996), "The Quality of Employment: Perspectives and Problems", in Offer, Avner (org.), *In Pursuit of The Quality of Life*, New York, Oxford University Press.
- Gallie, Duncan (2002), "The quality of working life in Welfare strategy", em Esping-Andersen, Gøsta, Duncan Gallie, Anton Hemerick, e John Myles (orgs.), *Why we need a new Welfare State?*, Oxford, Oxford University Press.
- Gallie, Duncan (2003), "The quality of working life: is Scandinavia different?", *European Sociological Review*, 19 (1), pp. 61-79.
- Gallie, Duncan (2007a), "Welfare regimes, employment systems and job preference orientations", *European Sociological Review*, 23 (3), pp. 279-293.
- Gallie, Duncan (2007b), *Employment regimes and the quality of work*, Oxford University Press, Oxford.
- Gallie, Duncan (2007c), "Production regimes and the quality of employment in Europe", *Annual Review of Sociology*, 33, pp. 85-104.
- Gallie, Duncan, e Helen Russel (1998), "Unemployment and life satisfaction: a cross cultural comparison", *European Journal of Sociology*, 39 (2), pp. 3-35.
- Ghellab, Youcef (2009), "Recovering from the crisis through social dialogue", Dialogue in brief 1, Organização Internacional do Trabalho, disponível em: http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS_158626/lang--en/index.htm.
- Giddens, Anthony (1992[1990]), *As consequências da modernidade*, Oeiras, Celta.
- Goetschy, Janine (2001), "The European Employment Strategy from Amsterdam to Stockholm: has it reached its cruising speed?", *Industrial Relations Journal*, 32, 5, pp. 401-418.
- Gomes, Maria do Carmo e Alexandra Duarte (2012), "Políticas públicas de educação e formação", em Rodrigues, Maria de Lurdes e Pedro Adão e Silva (orgs.), *Políticas Públicas em Portugal*, Lisboa, Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Gonçalves, Carlos Manuel (1990), *Construção social dos quadros: uma proposta para a sua análise*, Tese de mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- Gonçalves, Carlos Manuel (1998), *Emergência e consolidação dos economistas em Portugal*, Tese de doutoramento, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Gonçalves, Carlos Manuel (2009a) (coord.), *Licenciados, Precariedade e Família*, Porto, Estratégias Criativas.
- Gonçalves, Carlos Manuel (2009b), "Transição da universidade para o trabalho", em Gonçalves, Carlos Manuel (coord.), *Licenciados, Precariedade e Família*, Porto, Estratégias Criativas.
- Gonçalves, Carlos Manuel (2010), "Emprego dos licenciados universitários", em Carmo, Renato Miguel, *Desigualdades sociais 2010: estudos e indicadores*, Lisboa, Mundos Sociais.
- Goos, Maarten e Alan Manning (2003), "Lousy and Lovely Jobs: the rising polarization of work in Britain", CEP Discussion Papers, London School of Economics, disponível em: <http://eprints.lse.ac.uk/>
- Gordon, David M., Richard Edwards, Michael Reich (1982), *Segmented work, divided workers: the historical transformation of labor in the United States*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gorz, André (1988), *Métamorphoses du travail quête du sens : critique de la raison économique*, Paris, Galilée.
- Gorz, André (1997), *Misères du présent richesse du possible*, Paris, Galilée.
- Graham, John (2001), Culture and Human Resources Management, in Rugman, Alan M. and Thomas L. Brewer, *Oxford Handbook of International Business*, Oxford: Oxford University Press.
- Green, Francis (2006), *Demanding Work, The paradox of job quality in the affluent economy*, Princeton and Oxford, Princeton University Press.

- Green, Francis (2011), "What is skill? An interdisciplinary synthesis", LLakes research paper 20, Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies, disponível em: <http://www.llakes.org>.
- Guerreiro, Maria das Dores e Helena Carvalho (2007), "Stress na relação trabalho-família", em Wall, Karin e Lígia Amâncio (eds.), *Família e Género na Europa*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Guerreiro, Maria das Dores e Eduardo Rodrigues (2009), "Work and family: what quality of life? An exploratory analysis of the services sector", em *Portugal in the European Context III: Welfare and everyday life*, Lisboa, Celta editora.
- Guerreiro, Maria das Dores (coord.), Eduardo Rodrigues, Margarida Barroso (2010), "Healthy organizations and quality of work in Europe. New challenges for organizations and professional groups", XVII ISA World Congress of Sociology, Gotemburgo, Goteborg University, 11-17/07/2010.
- Guerreiro, Maria das Dores, Annabelle Mark, Leila Billquist e Polina Manolova (2011), "Scenarios for the quality of life in the Europe of the future", em Back-Wicklund, Margareta, Tanja van der Lippe, Laura den Dulk e Anneke Doorne-Huiskes (eds), *Quality of life and work in Europe, Theory, practice and policy*, Basingstoke, Palgrave MacMillan.
- Hackman, J. Richard, e Greg P. Oldham (1980), *Work Redesign*, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- Hall, Edward T. (1959), *The silent language*, New York, Anchor books.
- Hall, Edward T. (1989[1976]), *Beyond Culture*, Nova Iorque, Anchor Books.
- Hall, Edward T. e Mildred Reed Hall (1990), *Understanding cultural differences*, Boston, Intercultural.
- Hall, Peter A. e David Soskice (2001), *Varieties of Capitalism, the institutional foundations of comparative advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Hanglberger, Dominik (2011), "Does job satisfaction adapt to working conditions? An empirical analysis for rotating shift work, flexitime and temporary employment in UK", FFB Discussion paper 87, Universitat Luneburg, disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1784283.
- Hanish, Kathy (1999), "Job loss and unemployment research from 1994 to 1998: a review and recommendations for research and intervention", *Journal of Vocational Behaviour*, 55, pp. 188-220.
- Hancké, Bob (1993), "Trade union membership in Europe, 1960-1990: rediscovering local unions", *British Journal of Industrial Relations*, 31(4), pp. 593-613.
- Hayden, Annette e Tony Edwards (2001), "The erosion of the country of origin effect: a case study of a Swedish multinational company", *Relations industrielles/ Industrial Relations*, 56 (1), pp. 116-140.
- Hayton, James, Gianluca Carnabuci e Robert Eisenberger (2012), "With a little help from my colleagues: a social embeddedness approach to perceived organizational support", *Journal of Organizational Behaviour*, 33, pp. 235-249.
- Helin, Sven e Johan Sandström (2008), "Codes, ethics and cross-cultural differences: stories from the implementation of a corporate code of ethics in a MNC subsidiary", *Journal of Business Ethics*, 82, pp. 281-291.
- Herzberg, Frederick (1966), *Work and the nature of man*, New York, Crowell.
- Heshmati, Almas e Subal C. Kumbhakar (1997), "Efficiency of the primary and secondary schools in Sweden", *Scandinavian Journal of Educational Research*, 41 (1), pp. 33-51.
- Heyes, Jason (2011), "Flexicurity, employment protection and the jobs crisis", *Work, Employment and Society*, 25, pp. 642-657.
- Hibbs, Douglas A. (1991), "Market forces, trade union ideology and trends in Swedish wage dispersion", *Acta Sociologica*, 34, pp. 89-102.

- Hill, E. Jeffrey, Maria Ferris, e Vjollca Martinson (2003), “Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life”, *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 220-241
- Hofstede, Geert (1991), *Culturas e organizações, Compreender a nossa programação mental*, trad. António Fidalgo, Lisboa, Edições Sílabo.
- Hofstede, Geert e Mark F. Peterson (2000), “Culture. National Values and Organizational Practices”, em Ashkanasy, Neal, Celeste P. Wilderom, e Mark F. Peterson (orgs.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Hysman, Marleen (2000), “An organizational learning approach to the learning organization”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2), pp.133-145.
- IFBWW, International Federation of Building and Wood Workers (1998), International Framework Agreement – IKEA, disponível em: <http://www.bwint.org/default.asp?Index=46&Language=EN> (consultado em 21-10-2010).
- IKANO (2012), “Operational organization”, disponível em: <http://www.ikanogroup.com/the-group-operational-organisation.html> (consultado em 21-10-2010).
- IKEA (1998), IWay, Minimum Requirements for Environment and Social and Working Conditions when Purchasing Products, Materials and Services, disponível em: http://www.ikea.com/ms/pt_PT/about_ikea/pdf/SCGlobal_IWAYSTDVers4.pdf (consultado em 21-10-2010).
- IKEA (2011), “Welcome inside”, Relatório Anual, disponível em: http://www.ikea.com/ms/pt_PT/pdf/yearly_summary/Welcome_inside_2011.pdf (consultado em 23-03-2012).
- IKEA (2012a), “A História da IKEA – Como tudo começou”, disponível em http://www.ikea.com/ms/pt_PT/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html (consultado em 13-11-2012).
- IKEA (2012b), “Grupo IKEA”, disponível em: http://www.ikea.com/ms/pt_PT/about_ikea/facts_and_figures/about_ikea_group/index.html (consultado em 13-11-2012).
- IKEA (2012c), “As pessoas e as comunidades”, disponível em: http://www.ikea.com/ms/pt_PT/about_ikea/people_and_planet/people-and-communities.html (consultado em 13-11-2012).
- IKEA (2012d), “Teste à cultura da IKEA”, disponível em: http://www.ikea.com/ms/pt_PT/rooms_ideas/fitquiz09/index.html (consultado em 13-11-2012).
- IKEA (2012e), “Dez razões para trabalhar na IKEA”, disponível em: http://www.ikea.com/ms/pt_PT/the_ikea_story/working_at_ikea/what_we_offer.html (consultado em 13-11-2012).
- IKEA (2012f), “Herança sueca”, disponível em: http://www.ikea.com/ms/pt_PT/about_ikea/the_ikea_way/swedish_heritage/index.html (consultado em 13-11-2012).
- Ingham, Mike (1995), “Union joining: an empirical test of the social custom model”, *Applied Economics Letters*, 2, pp. 245-247.
- Inglehart, Ronald (1990), *Culture Shift in advanced industrial society*, Princeton, Princeton University Press.
- Inter IKEA (2012), “Inter IKEA group organization”, disponível em: <http://inter.ikea.com/en/governance/organisation/> (consultado em 13-11-2012).

- ISS, Instituto da Segurança Social (2013), “Guia prático: apoios sociais – crianças e jovens”, disponível em: http://www4.seg-social.pt/documents/10152/14961/apoios_sociais_crianças_jovens (consultado em 10-11-2012).
- ISSA, Associação Internacional de Segurança Social (2010), “The impact of the financial crisis on safety and health at work”, disponível em: <http://www.issa.int/aiss/News-Events/News2/The-impact-of-the-financial-crisis-on-safety-and-health-at-work> (consultado em 08-09-2012).
- Jackson, Gregory e Richard Deeg (2006) “How Many Varieties of Capitalism? Comparing the Comparative Institutional Analyses of Capitalist Diversity”, MPIfG Discussion Paper No. 06/2. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=896384>
- Jencks, Christopher, Lauri Perman e Lee Rainwater (1988), “What is a good Job? A new measure of labour-market success”, *American Journal of Sociology*, 93 (6), pp. 1322-1357.
- Johns, Gary (2009), “Absenteeism or presenteeism? Attendance dynamics and employee well-being”, em Cartwright, Suzan e Cary Lee Cooper, *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*, Oxford, Oxford University Press.
- Judge, Timothy e Charles Hulin (1991), “Job satisfaction and subjective well-being as determinants of job adaptation”, CAHRS Working paper 11.12.1991, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University ILR School, disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1360>.
- Kalleberg, Arne, (1989), “Linking macro and micro levels: bringing the workers back into the sociology of work”, *Social Forces*, 67 (3), pp. 582-592.
- Kalleberg, Arne (2009), “Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition” *American Sociological Review* 74 (1), pp. 1-22.
- Kalleberg, Arne, Barbara F. Reskin, e Ken Hudson (2000), “Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States.” *American Sociological Review* 65, pp. 256-278.
- Kalleberg, Arne e Stephen Vaisey (2005), “Pathways to a good job: perceived work quality among machinists in North America”, *British Journal of Industrial Relations*, 43 (3), pp. 431-454.
- Kanchanvipu, Kaewkarn. e Rafiye Kucukcingoz (2009), *Corporate Social Responsibility: an illustration of supplier codes of conduct management in MNCs. A case study of IKEA and its suppliers in Thailand*, Dissertação de Mestrado em International Business and Trade, Gotemburgo, Universidade de Gotemburgo.
- Kanter, Rosabeth Moss (1990), *When giants learn to dance*, Nova Iorque, Touchstone.
- Karasek, Robert A. (1979), “Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign”, *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), pp. 285-308.
- Kerkhofs, Marcel, Amelia Román e Peter Ester (2010), *European Company Survey: Flexibility profiles of European Companies*, Eurofound, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/60/en/1/EF1060EN.pdf>.
- Kiernan, Willia. E. e Kary Knutson (1990), “Quality of working life”, em Schalock, Robert L. e Michael. J. Begab (orgs.) *Quality of life: perspectives and issues*, Washington, American Association of Mental Retardation.
- Kjellberg, Anders (1992), “Sweden: Can the model survive?”, em Ferner, Anthony and Richard Hyman (orgs.), *Industrial Relations in the New Europe*, Oxford, Blackwell.
- Kjellberg, Anders (2000), “Sweden”, em Ebbinghaus, Bernard e Jelle Visser, *The Societies of Europe: Trade Unions in Western Europe since 1945*, New York, Grove’s Dictionaries.

- Kling, Katarina e Ingela Goteman (2003), “IKEA CEO Anders Dahlvig on international growth and IKEA’s unique corporate culture and brand identity”, *Academy of Management Executive*, 17 (1), pp. 31-37.
- Kochan, Thomas, Katerina Bezrukova, Robin Ely, Susan Jackson, Aparna Joshi, Karen Jehn, Jonathan Leonard, David Levine e David Thomas (2003), “The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network”, *Human Resource Management*, 42, 1, 3-21.
- Kohl, Melvin e Carmi Schooler (1982), “Job conditions and personality, a longitudinal assessment of their reciprocal effects”, *American Journal of Sociology*, 87 (6), pp. 1257-1286.
- Kok, Wim *et al.* (2003), “Jobs, jobs, jobs. Creating more employment in Europe”, Report of the Employment Taskforce chaired by Wim Kok, disponível em: http://www.mol.fi/mol/en/99_pdf/en/90_publications/employment_taskforce_report2003.pdf.
- Kok, Wim *et al.* (2004), “Facing the challenge. The Lisbon Strategy for Growth and Employment”, Report from the high level group chaired by Wim Kok, disponível em: http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/2481/1/Kok_W.pdf.
- Korsgaard, Steffen, Morten Rask e Jakob Lauring (2007), “The diversity management paradox in globalization”, Working Paper, Aarhus School of Business, Department of Management, disponível em <http://ssrn.com/abstract=1135570>
- Kovacheva, Siyka, Anneke Doorne-Huiskes e Timo Anttila (2011), “The institucional context of the quality of life”, em Back-Wicklund, Margareta, Tanja van der Lippe, Laura den Dulk e Anneke Doorne-Huiskes (eds), *Quality of life and work in Europe, Theory, practice and policy*, Basingtoke, Palgrave McMillan.
- Kovács, Ilona (2009), “Work and citizenship: crises and alternatives”, *Entreprise and Work Innovation Studies*, 5, 37-58, disponível em: <http://run.unl.pt/handle/10362/4005>.
- Krugman, Paul (2012), *Acabem com esta crise já!*, Lisboa, Presença.
- Lahire, Bernard (2001[1998]), *O homem plural: as molas da acção*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Lallement, Michel e Jean-François Lefevre (1994), “Les formes d’organisation du travail et de l’entreprise” em Lallement, Michel (org.), *Travail et Emploi, Les temps des métamorphoses*, Paris, L’Harmattan.
- Lallement, Michel (2011), “Europe and the economic crisis: forms of labour market adjustment and varieties of capitalism”, *Work, Employment and Society*, 25 (4), pp. 627-641.
- Lameira, Sandra (2002), *Factores organizacionais e socio-demográficos associados à qualidade de vida no trabalho e à produtividade no trabalho*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional, Lisboa, ISCTE.
- Leitão, Maria Josefina Menezes (2000), “A negociação colectiva em Portugal: aspectos mais relevantes da experiência portuguesa” em Seminário de formação “O Diálogo Social, o Desenvolvimento Sócio-económico e o Papel dos Parceiros Sociais”, disponível em http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/nego_colectiva.pdf (07-06-2011).
- Leschke, Janine, Andrew Watt e Mairéad Finn (2008a), “Putting a number on job quality? Constructing a European Job Quality Index”, Working Paper 2008.03, European Trade Union Institute, disponível em: <http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Putting-a-number-on-job-quality>
- Leschke, Janine e Andrew Watt (2008b), “Job Quality in Europe”, Working Paper 2008.07, European Trade Union Institute, disponível em: <http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Job-quality-in-Europe>
- Leschke, Janine (2012), “Has the economic crisis contributed to more segmentation in labour market and welfare outcomes?”, ETUI Working paper 2012.02, disponível em:

<http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Has-the-economic-crisis-contributed-to-more-segmentation-in-labour-market-and-welfare-outcomes>.

- Levine, Mark, James Taylor e Louis Davis (1984), “Defining quality of working life”, *Human Relations*, 37, pp. 81-104.
- Lewis, Suzan, Anneke Doorne-Huiskes, Doroty Redai e Margarida Barroso (2011), “Healthy Organizations”, em Back-Wicklund, Margareta, Tanja van der Lippe, Laura den Dulk e Anneke Doorne-Huiskes (eds), *Quality of life and work in Europe, Theory, practice and policy*, Basingtoke, Palgrave McMillan.
- Lei nº12-A/2010 de 30 de Junho, Diário da República, 1ª Série, nº 125.
- Lei nº55-A/2010 de 31 de Dezembro, Diário da República, 1ª Série, nº 253.
- Liebhberg, Bruno (1980), *Relations industrielles et entreprises multinationales en Europe*, Paris, PUF.
- Llorente, Rafael e Enrique Fernandez Macías (2005), “Job satisfaction as an indicator of the quality of work”, *The Journal of Socio-Economics*, 34, pp. 656-673.
- Lopes, Albino e Luís Reto (1990), *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Lundhal, Lisbeth (2002), “Sweden: decentralization, deregulation, quasi-markets – and then what?”, *Journal of Education Policy*, 17 (6), pp. 687-697.
- Liotard, Jean-François (1989[1979]), *A condição pós-moderna*, Lisboa, Gradiva.
- Machado, Fernando Luís e António Firmino da Costa (1998), “Processos de uma modernidade inacabada”, em Viegas, José Manuel e António Firmino da Costa, *Portugal, que modernidade?*, Oeiras, Celta.
- Maier, Frederike (2010), “Re-cession or He-cession? Gender dimensions of economic crisis and economic policy”, em Watt, Andrew e Andreas Botsch (eds), *After the crisis: towards a sustainable growth model*, Bruxelas, ETUI, European Trade Union Institute.
- Mares, Isabela (2001), “Firms and the welfare state: when, why and how does social policy matter to employers?” em Hall, Peter A. e David Soskice, *Varieties of Capitalism, the institutional foundations of comparative advantage*, New York, Oxford University Press.
- Martel, Jean-Pierre, e Gilles Dupuis (2006), “Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument”, *Social Indicators Research*, 77, pp. 333-368.
- Maslow, Abraham H. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper.
- Mayo, Elton (1949), *The social problems of an industrial civilization*, London, Routledge.
- Mayo, Elton (1972[1932]), *Problemas humanos de una civilización industrial*, Buenos Aires, Ediciones Nueva Vision.
- McClelland, David C. (1961), *The achieving society*, New York, The Free Press.
- McGinnity, Frances e Emma Calvert (2009), “Work-life conflict and social inequalities in Western Europe”, *Social Indicators Research*, 93 (3), pp. 489-508.
- McGovern, Patrick, Deborah Smeaton e Stephen Hill (2004), “Bad jobs in Britain: Nonstandard Employment and Job Quality”, *Work and Occupations*, 31, pp. 225-248.
- McHugh, Marie e Chris Brotherton (2000), “Health is Wealth, Organisational utopia or myopia?”, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (8), pp. 744-770.
- McMichael Andrew J. (1976), “Standardized mortality ratios and the “healthy worker effect”: Scratching beneath the surface”, *Journal of Occupational Medicine*, 18 (3), pp. 165–168.
- MFAP, Ministério das Finanças e da Administração Pública (2009), Programa de Estabilidade e Crescimento, 2008-2011, disponível em: <http://www.parlamento.pt/OrcamentoEstado/Paginas/pec.aspx> (consultado em 24-06-2012).

- MFAP, Ministério das Finanças e da Administração Pública (2010), Programa de Estabilidade e Crescimento, 2010-2013, disponível em: <http://www.parlamento.pt/OrcamentoEstado/Paginas/pec.aspx> (consultado em 24-06-2012).
- MFAP, Ministério das Finanças e da Administração Pública (2011), Programa de Estabilidade e Crescimento, 2011-2014, disponível em: <http://www.parlamento.pt/OrcamentoEstado/Paginas/pec.aspx> (consultado em 24-06-2012).
- Michon, François (1994), “Les grands paradigms de l’économie du travail. La découverte du fonctionnement inégalitaire du marché du travail”, em Lallement, Michel (org.), *Travail et Emploi, Les temps des métamorphoses*, Paris, L’Harmattan.
- MISSOC, Mutual Information System on social protection/social security (2012), “Comparative tables database”, disponível em: <http://www.missoc.org/MISSOC/INFORMATIONBASE/COMPARATIVETABLES/MISSOCDATA/BASE/comparativeTableSearch.jsp> (consultado em 14-10-2012).
- Mohrman, Susan A., e Edward Lawler (1984), “Quality of work life”, em Ferris, Gerald R., e Kendrith M. Rowland (eds), *Research in personnel and human resources management: a research annual*, Vol. II, Conneticut, Jay Press.
- Moniz, António Brandão e Ilona Kovács (coords.) (1997), *Evolução das qualificações e das estruturas de formação em Portugal*, Lisboa, Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Moniz, António Brandão (1998), “Políticas de emprego e sociedade da informação”, *Sociedade e Trabalho*, 2, pp. 56-65.
- Moniz, António Brandão e Ilona Kovács (coords.) (2001), *Sociedade da informação e emprego*, Lisboa, Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Moniz, António Brandão, Ilona Kovács e Sónia Barroso (2001), *Futuros do emprego na sociedade da informação*, Lisboa, Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Moniz, António Brandão (2008), “Assessing scenarios on the future of work”, *Enterprise and Work Innovation Studies*, 4, IET, pp. 91-106.
- Moniz, António Brandão (2011), “From the Lisbon Strategy to EU2020: Illusion or progress for European economies”, IET Working paper series WPS01/2011, disponível em: <http://run.unl.pt/handle/10362/6003>.
- MoU, Memorandum of Understanding on Specific Economic Policy Conditionality (2011), European Commission, European Central Bank e International Monetary Fund, 17 de Maio, disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/primeiro-ministro/secretario-de-estado-adjunto-do-primeiro-ministro/documentos-oficiais/memorandos.aspx> (consultado em 24-06-2012).
- Morin, Estelle (2001), “Os sentidos do trabalho”, RAE, *Revista de Administração de Empresas*, 41 (3), pp. 8-19, Traduzido por Ângelo Soares.
- Morrison, Rachel e Terry Nolan (2009), “I get by with a little help from my friends...at work”, *Kotuitui: New Zealand of Social Sciences Online*, 4 (1), pp. 41-54, disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/1177083X.2009.9522443>.
- Murphy, Lawrence (1988), “Workplace interventions for stress reduction and prevention”, em Cooper, Caryn Lynn e Roy Payne (orgs.), *Causes, coping and consequences for stress at work*, New York, Wiley.
- Murteira, Mário (2003), *Globalização: o que é?*, Lisboa, Quimera editores.
- Murteira, Mário (2007), *A Nova Economia do Trabalho, Ensaio sobre emprego e conhecimento no mercado global*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Nadler, David A. e Edward E. Lawler (1983), “Quality of work life: perspectives and directions”, *Organizational Dynamics*, 11 (3), pp. 20-30.

- Naville, Pierre (1963), *Vers l'automatisme social*, Paris, Gallimard.
- Naumann, Reinhard e Alan Stoleroff (2000), "Portugal", em Ebbinghaus, Bernard e Jelle Visser, *The societies of Europe : trade unions in Western Europe since 1945*, Londres, McMillan.
- Nielsen, Karina, Toon W. Taris e Tom Cox (2010), "The future of organizational interventions: addressing the challenges of today's organizations", *Work and Stress*, 24 (3), pp. 219-233.
- Nunes, Américo, Daniel Cabrita, Emídio Martins, Francisco Canais Rocha, José Ernesto Cartaxo, Kalidás Barreto e Víctor Ranita (2011), *CGTP-IN Contributos para a história do movimento operário e sindical: das raízes até 1977*, volume I, Lisboa, CGTP-IN.
- Nussbaum, Martha e Amartya Sen (orgs.) (1993), *The Quality of Working Life*, Oxford, Clarendon Press.
- OCDE (2000), *Literacy in the information age: final report of the international adult literacy survey*, Paris, OCDE.
- OCDE (2010), *PISA 2009 results: What students know and can do. Student performance in reading, mathematics and science*, Paris, OCDE.
- OCDE (2012), *Education at a glance 2012: OECD indicators*, Publicações da OCDE, disponível em: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/48630299.pdf>.
- OD, Observatório das Desigualdades (2012), "Risco de pobreza: o limiar em Portugal diminuiu para 421 euros", disponível em <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=indicators&id=39&lang=pt> (consultado em 23-11-2012).
- O'Driscoll, Michael, Paula Brough, Thomas Kalliath (2009), "Stress and coping", em Cartwright, Suzan e Cary Lee Cooper, *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*, Oxford, Oxford University Press.
- OIT, Organização Internacional do Trabalho (1998), *Declaração da OIT sobre os Princípios e os Direitos Fundamentais no Trabalho*, 86ª Conferência Internacional do Trabalho, Junho, Genebra, disponível em <http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang--en/index.htm> (consultado em 18-05-2010).
- OIT, Organização Internacional do Trabalho (1999), *Decent work. Report of the Director-General to the 87th session of the International Labour Conference*, Genebra, disponível em: <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>.
- OIT, Organização Internacional do Trabalho (2011), "Social dialogue", disponível em <http://www.ilo.org/ifpdial/lang--en/index.htm>. (consultado em 07-06-2011).
- OIT, Organização Internacional do Trabalho (2013), *Global wage report 2012/2013, Wages and equitable growth*, Geneva, International Labour Office, disponível em: <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2012/lang--en/index.htm>.
- Oliveira, Luísa, Helena Carvalho (2010), *Regulação e mercado de trabalho: Portugal e a Europa*, Lisboa, Sílabo.
- Olson, Mancur (1965), *La logique de l'action collective*, Paris, Presses universitaires de France.
- OMS, Organização Mundial de Saúde (1946), *Preâmbulo à Constituição da Organização Mundial de Saúde*, Conferência Internacional de Saúde, Nova Iorque, 19-22 Junho (com aplicação a partir de 7 de Abril de 1948).
- OMS, Organização Mundial de Saúde, (2001), "Strengthening mental health promotion", fact sheet 220, disponível em: <https://apps.who.int/inf-fs/en/fact220.html>.
- OMS, Organização Mundial de Saúde (2005), "Promoting mental health: concepts, emerging evidence, practice", disponível em: http://www.who.int/mental_health/evidence/MH_Promotion_Book.pdf.
- OMS, Organização Mundial do Trabalho (2011), "Impact of economic crisis on mental health", Dinamarca, Gabinete de Publicações da OMS, disponível em: http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0008/134999/e94837.pdf.

- ONU, Organização das Nações Unidas (1992), *Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*, Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, 3-14 Junho, disponível em: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=78&articleid=1163>.
- ONU, Organização das Nações Unidas (2000), *Pacto Global das Nações Unidas*, disponível em: <http://www.unglobalcompact.org/>
- O'Reilly, Jacqueline, David Lain, Maura Sheehan, Bob Smale e Mark Stuart (2011), "Managing uncertainty: the crisis, its consequences and the global workforce", *Work, Employment and Society*, 25, pp. 581-585.
- Parente, Cristina e Luísa Veloso (2009), "Trajectórias profissionais e precariedade", em Gonçalves, Carlos Manuel (2009), *Licenciados, Precariedade e Família*, Porto, Estratégias Criativas.
- PE, Parlamento Europeu (2012), Actas do Workshop "Mental Health in times of economic crisis", 19 de Junho, Bruxelas, disponível em <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201208/20120827ATT49942/20120827ATT49942EN.pdf> (consultado em 18-12-2012).
- Pedler, Mike, John Burgoyne e Tom Boydell (1991), *The learning company: a strategy for sustainable development*, Londres, McGraw-Hill.
- Perista, Heloísa (2002), "Género e trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens", *Análise Social*, XXXVII, 163, pp. 447-474.
- Perista, Heloísa (2010), "Mulheres, homens e usos do tempo – quinze anos após a plataforma de Pequim, onde estamos em Portugal?", INE, artigo 3º, pp. 47-63.
- Perista, Heloísa e Maria das Dores Guerreiro (2001), "Trabalho e família", em *Inquérito à Ocupação do Tempo*, Lisboa, INE.
- Peña-Casas, Ramón (2009), "More and better jobs: conceptual Framework and monitoring indicators of quality of work and employment in the EU policy arena", Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe REC-WP 06/2009, disponível em: http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwowejudisc/working_papers/working_paper_06_09.
- Peters, Thomas J. e Robert H. Waterman (1982), *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*, Londres, Harper Collins Business.
- Pichler, F. and Wallace, C. (2009), "What are the Reasons for Differences in Job Satisfaction across Europe? Individual, Compositional and Institutional Explanations", *European Sociological Review*, 25(4), pp. 535-549.
- Pimentel, Duarte (1988), "Sobre a cultura de empresa: contributos para a clarificação de um conceito", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 4, 133-146.
- Pina e Cunha, Miguel, Arménio Rego e Carlos Cabral-Cardoso (2007), *Tempos modernos: uma história das organizações e da gestão*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Piore, Michael J., e Charles F. Sabel (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Nova Iorque, Basic Books.
- Poster, Winifred (2007), "Who's on the line? Indian call-center agents pose as Americans for U.S.-outsourced firms", *Industrial Relations*, 46, 2, pp. 271-302.
- Pouliakas, Konstantinos e Ioannis Theodossiou (2010), "Differences in the job satisfaction of high-paid and low-paid workers across Europe", *International Labour Review*, 149 (1), pp.1-29.
- Powell, Walter W. (2001), "The capitalist firm in the 21st century: emerging patterns in western enterprise", em Paul DiMaggio (org.), *The Twenty-first century firm: changing economic organization in international perspective*, Princeton, Princeton University Press.

- Prag, Patrick, Maria das Dores Guerreiro, Jouko Natti, Michael Brookes e Laura den Dulk (2011), “Quality of work and quality of life of service sector workers: cross-national variations in eight european countries”, em Back-Wicklund, Margareta, Tanja van der Lippe, Laura den Dulk e Anneke Doorne-Huiskes (eds), *Quality of life and work in Europe, Theory, practice and policy*, Basingtoke, Palgrave McMillan.
- Probst, Tahira M. (2009), “Job insecurity, unemployment and organizational well-being. Oxymoron or possibility?”, em Cartwright, Suzan e Cary Lee Cooper, *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*, Oxford, Oxford University Press.
- Quennerstedt, Mikael e Marie Öhman (2008), “Swedish physical education research”, *Physical education and sport pedagogy*, 13(4), pp.295-302.
- Quintanilla, Javier, Lourdes Susaeta e Rocio Sánchez-Mangas (2008), “The diffusion of employment practises in multinationals: ‘Americanness’ within US MNCs in Spain”, *Journal of Industrial Relations*, 50, pp. 680-695.
- Quintini, Glenda (2011), “Right for the job: over-qualified or under-skilled?”, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, 120, OECD Publishing, disponível em: <http://www.oecd.org/els/workingpapers>.
- Rafaeli, Anat e Monica Worline (2000), “Symbols in organizational culture” em Neal M. Ashkanasy, Celest P. M. Wilderom e Mark F. Peterson (orgs.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Ragin, Charles C. (1987), *The Comparative Method, Moving beyond qualitative and quantitative strategies*, Berkeley, University of California Press.
- Ragin, Charles C. (1992), “Cases of “What is a case?””, em Charles C. Ragin e Howard S. Becker, *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Rapoport, Rhona, L. Bailyn, J.K. Fletcher, H.R. Pruitt (2002), *Beyond Work-Family Balance*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Reich, Robert B. (1996[1991]), *O Trabalho das Nações*, Lisboa, Quetzal.
- Rickly, Ludek (2009), “Social dialogue in times of crisis: finding better solutions”, Working paper 1, Organização Internacional do Trabalho, disponível em: http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS_157973/lang--en/index.htm.
- Rifkin, Jeremy (1995), *The end of work: the decline of the global labor force and the dawn of the post-market era*, Nova Iorque, G.P. Putnam.
- Riley, Nicola-Maria (1997), “Determinants of union membership: a review”, *Labour*, 11(2), pp.265-301.
- Ringen, Stein (1995), “Well-being, measurement and preferences”, *Acta Sociologica*, 38, pp. 3-15.
- Ritter, Joseph A., e Richard Anker (2002), “Good jobs, bad jobs: workers’ evaluation in five countries”, *International Labour Review*, 141, (4), pp. 331-358.
- Robbins, Stephen p. (1989), *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*, Englewood-cliffs, Prentice-Hall.
- Robertson, Raymond, Drusilla. Brown, Gaëlle Pierre e Maria Laura Sanchez-Puerta (2009), “Overview: the promises and perils of globalization” em Raymond Robertson, Drusilla Brown, Gaëlle Pierre e Maria Laura Sanchez-Puerta (orgs.), *Globalization, wages and the quality of jobs, five country studies*, Washington, D.C., Banco Mundial.
- Rodrigues, H. Nascimento (2003), *A inevitabilidade do diálogo social*, Coimbra, Almedina.
- Rodrigues, Maria de Lurdes (1995), “Atitudes da população portuguesa perante o trabalho”, *Organizações e Trabalho*, 14, pp.33-63.

- Rodrigues, Maria de Lurdes, Luísa Oliveira e Helena Carvalho (2009), “Qualified professionals in the knowledge society”, em Costa António Firmino, Fernando Luís Machado e Patrícia Ávila (eds) *Portugal in the European Context, vol. II, Knowledge and Society*, Lisboa, Celta.
- Rodrigues, Maria de Lurdes (2010), *A escola pública pode fazer a diferença*, Coimbra, Almedina.
- Rolo, José Manuel (2009), “Os senhores da crise”, *Economia Global e Gestão*, 14, 2, pp. 65-80.
- Roosevelt Thomas Jr., R. (1990), “From Affirmative Action to Affirming Diversity”, *Harvard Business Review*, 68, (2), pp. 107-117.
- Rose, Michael (2003), “Good deal, bad deal? Job satisfaction in occupations”, *Work, Employment and Society*, 17, pp. 503-530.
- Rubery, Jill e Damian Grimshaw (2001), “ICT’s and employment: the problem of job quality”, *International Labour Review*, 140, 2, pp. 165-192.
- Rubery, Jill (2005), “Labour markets and flexibility”, em Ackroyd, Stephen, Rosemary Batt, Paul Tompson, Pamela S. Tolbert, *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford, Oxford University Press.
- Sainselieu, Renaud (1977), *L’identité au travail: les effets culturels de l’organisation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sartori, Giovanni (1970), “Concept misformation in comparative politics”, *The American Political Science Review*, 64, 4, pp.1033-1053.
- Sassen, Saskia (2005), “New global classes: implications for politics”, em Giddens, Anthony e Patrick Diamond (eds.), *The New Egalitarianism*, Cambridge, Polity Press.
- Schein, Edgar H. (1983), “The role of the founder in creating organizational culture”, *Organizational Dynamics*, 12, (1), 13-28.
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational culture and leadership*, São Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar H. (2000), “Sense and nonsense about culture and climate” em Neal M. Ashkanasy, Celest P. M. Wilderom e Mark F. Peterson (orgs.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Schienstock, Gerd (1992), “The Brave New World of The Multinational Corporation”, *International Sociology*, 7, pp. 461-479.
- Schmid, Günther (2006), “Social risk management through transitional labour markets”, *Socio-Economic review*, 4, pp.1-33.
- Schnabel, Claus (2003), “Determinants of Trade Union membership” em John Addison, John e Claus Schnabel (orgs.) , *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Schnabel, Claus and Joachim Wagner (2007), “Union density and determinants of union membership in 18 EU countries: evidence from micro data, 2002/03”, *Industrial Relations Journal*, 38 (1), pp. 5-32.
- Schuyler, Kathryn Goldman (2004), “The possibility of healthy organizations: toward a new framework for organizational theory and practice”, *Journal of Applied Sociology*, 21, (2), pp. 57-79.
- Schwartz, Shalom H. (1992), “Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries”, em Zanna, Mark (org.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, Orlando, Academic.
- Schwartz, Shalom H. (2003), “A proposal for measuring value orientations across nations”, disponível em: http://www.europeansocialsurvey.org/index.option=com_docman&task=doc_view&Itemid=80.
- Scott, John (1995), "Rational choice and social exchange" em John Scott, *Sociological Theory. Contemporary Debates*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Scruggs, Lyle e Peter Lange (2002), “Where Have All the Members Gone? Globalization, Institutions, and Union Density”, *The Journal of Politics*, 64, (1), pp. 126-153.

- Seashore, Stanley E. (1975), “Defining and measuring the quality of working life” em Louis E. Davis e Albert Cherns (1975) (orgs.), *The Quality of Working Life*, vol. 1, Nova Iorque, The Free Press.
- Sen, Amartya (1993), “Capability and Well-being”, in Martha Nussbaum e Amartya Sen (orgs.), *The Quality of Working Life*, Oxford, Clarendon Press.
- Senge, Peter (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday, New York.
- Sennett, Richard (2001[1999]), *A corrosão do carácter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*, Lisboa, Terramar.
- Silva, Augusto Santos (2012), “Políticas de educação para tornar efectiva a escola pública”, em Rodrigues, Maria de Lurdes e Pedro Adão e Silva (orgs.), *Políticas públicas em Portugal*, Lisboa, Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Silva, Manuel Carvalho da (2000), “Um olhar sobre a evolução da Europa Social”, *Sociologia, problemas e práticas*, 32, pp. 55-68.
- Silva, Manuel Carvalho da (2007), *Trabalho e sindicalismo em tempo de globalização: reflexão e propostas*, Mafra, Círculo de leitores.
- Sirgy, M. Joseph, David Efraty, Philip Siegel, Dong-Jin Lee (2001), “A new measure of quality of working life based on need satisfaction and spillover theories”, *Social Indicators Research*, 55, (3), pp. 242-302.
- Skolverket (2012), “The Swedish education system”, disponível em: http://www.skolverket.se/om-skolverket/om-oss/in_english (consultado em 10-10-2012).
- Smircich, Linda (1983), “Concepts of culture and organizational analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 28, (3), pp. 339-358.
- Smith, Adam (1993 [1776]), *An enquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Oxford, Oxford University Press.
- Smithson, Janet e Suzan Lewis (2000), “Is job security changing the psychological contract?”, *Personnel Review*, 29 (6), pp. 680-702.
- Smithson, Janet, Suzan Lewis, Maria das Dores Guerreiro (1998), “Percepções dos jovens sobre a insegurança no emprego e suas implicações no trabalho e na vida familiar”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 27, pp. 97-113.
- Sphera, Stephanie, Eric Burhfeind, James Pennebaker (1994), “Expressive writing and coping with job loss”, *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 722-733.
- Stier, Haya e Noah Lewin-Epstein (2003), “Time to work: a comparative analysis of preferences for working hours”, *Work and Occupations*, 30, pp.302-326.
- Stiglitz, Joseph E. (2002), *Globalization and its discontents*, London, Penguin.
- Stiglitz, Joseph E. (2009), “The global crisis, social protection and jobs”, *International Labour Review*, 148, (1), pp. 1-13.
- Stiglitz, Joseph, Amartya Sen e Jean-Paul Fitoussi (2009), Report by the Commission on the measurement of economic and social progress, disponível em: <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/en/index.htm>.
- Stoleroff, Alan (1988), “Sindicalismo e relações industriais em Portugal”, *Sociologia, problemas e práticas*, 4, pp. 147-164.
- Stoleroff, Alan (2009), “Company-level labour relations and the industrial relations system in Portugal”, em Viegas, José Manuel Leite, Helena Carreiras e Andrés Malamud, *Portugal in the European Context, vol. I, Institutions and Politics*, Oeiras, Celta.
- Stoleroff, Alan e Reinhard Naumann (1993), “A sindicalização em Portugal: a sua medida e a sua distribuição”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 14, pp.19-47.

- Stoleroff, Alan e Sara Falcão Casaca (1998), “Intensidade de trabalho e satisfação na produção magra: resultados de um inquérito aos trabalhadores da Auto-Europa”, em Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, *Formação, Trabalho e Tecnologia: para uma nova cultura organizacional*, Oeiras, Celta.
- Stoleroff, Alan e Tiago Correia (2009), “The place of health, safety and work conditions in the demand priorities of workers: the case of airline cabin crews”, em Morin, Estelle, Nelson Ramalho, José Neves, e André Savoie, *New research trends in effectiveness, health, and work: A Criteos scientific and professional account*, Montreal, Criteos/HEC-Montreal.
- Strand, Robert (2009), “Corporate Responsibility in Scandinavian Supply Chains”, *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 179-185.
- Supiot, Alain (org.) (1998), *Le travail en perspectives*, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.
- Supiot, Alain (ed.), (2001), *Beyond employment: changes in work and the future of labour law in Europe*, Oxford, Oxford University Press.
- Supiot, Alain (2010), “A legal perspective on the economic crisis of 2008”, *International Labour Review*, 149, 2, pp. 151-162.
- Svensk Handel e Handelsantälldas (2012), Collective Agreement between The Swedish Trade Federation and The Swedish Union of Commercial Employees regarding store and office personnel as well as warehouse personnel and drivers within retail trade, 01/05/2010-31/03/2012.
- Szucs, Stefan, Sonja Drobnic, Laura den Dulk e Roland Verwiebe (2011), “Quality of life and satisfaction with the work-life balance”, em Back-Wicklund, Margareta, Tanja van der Lippe, Laura den Dulk e Anneke Doorne-Huiskes (eds), *Quality of life and work in Europe, Theory, practice and policy*, Basingtoke, Palgrave McMillan.
- Tangian, Andranik (2010), “Not bad for bad weather: flexicurity challenged by the crisis”, ETUI Policy Brief, 3, disponível em: <http://www.etui.org/Publications2/Policy-Briefs/European-Economic-and-Employment-Policy/Not-for-bad-weather-flexicurity-challenged-by-the-crisis>.
- Theodoropoulos, Sotiria e Andrew Watt (2011), “Withdrawal symptoms: an assessment of the austerity packages in Europe”, Working paper 2, ETUI – European Trade Union Institute, disponível em: <http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Withdrawal-symptoms-an-assessment-of-the-austerity-packages-in-Europe>.
- Thomas, David A. e Robin J. Ely (1996), “Making differences matter: a new paradigm for managing diversity”, *Harvard Business Review*, 74, (5), pp. 79-90.
- Thorsrud, Einar e Fred E. Emery (1970), “Industrial Democracy in Norway”, *Industrial Relations*, 9, (2), pp. 187-196.
- Torekull, Bertil (1998), *Leading by Design, The IKEA Story*, Nova Iorque, HarperCollins Publishers.
- Torres, Raymond (2010), “Incomplete crises responses: socio-economic costs and policy implications”, *International Labour Review*, 149, 2, pp. 227-237.
- Torres, Anália, Bernardo Coelho, Diana Carvalho (2012), “Perspectivas igualitárias sobre família na Europa: evolução em contexto de crise”, European Social Survey, XIII Seminário de Apresentação de resultados, 14 de Fevereiro, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais.
- Tros, Frank (2012), “Flexicurity in Europe: can it survive a double crisis?”, Working paper apresentado no ILERA World Congress 2012, Phyladelphia, EUA, disponível em: <http://ilera2012.wharton.upenn.edu/RefereedPapers/TrosFrankUPDATED.pdf>.
- Tung, Rosalie L. (1993), “Managing cross-national and intra-national diversity”, *Human Resource Management*, 32, (4), 461-477.

- UE, União Europeia (1998a), Resolução do Conselho, 9 de Março de 1998, sobre a organização de um inquérito ao emprego na Comunidade, Official Journal of the European Communities, 98/L 77/03, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1998R0577:20090807:EN:PDF> (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (1998b), Resolução do Conselho, 15 Dezembro de 1997 sobre as Orientações para o Emprego 1998, Official Journal of the European Communities, 98/C 30/01, disponível em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31998Y0128\(01\):EN:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31998Y0128(01):EN:HTML) (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (1999), Resolução do Conselho, 22 Fevereiro 1999 sobre as Orientações para o Emprego 1999, Official Journal of the European Communities, 99/C 69/02, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1999:069:0002:0008:EN:PDF> (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2000a), Conselho da União Europeia, Conclusões da Presidência, Conselho Europeu de Lisboa, 23-24 Março 2000, disponível em: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/pt/ec/00100-r1.p0.htm (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2000b), Conselho da União Europeia, Conclusões da presidência, Conselho Europeu de Nice, 7, 8, 9 Dezembro 2000, http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00400-r1.%20ann.en0.htm (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2000c), Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, Official Journal of the European Communities, 7 December 2000, disponível em: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2000d), Decisão do Conselho, 13 Março 2000, sobre as Orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros para o ano 2000, Official Journal of the European Communities, 2000/L 72/15, disponível em: http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c11319_en.htm (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2001a), Conselho da União Europeia, Conclusões da Presidência, Conselho Europeu de Estocolmo, 23-24 de Março 2001, disponível em: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/pt/ec/00100-r1.%20ann-r1.p1.html (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2001b), Conselho da União Europeia, Conclusões da Presidência, Conselho europeu de Laeken, 14-15 Dezembro 2001, disponível em: http://ec.europa.eu/governance/impact/background/docs/laeken_concl_en.pdf (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2001c), Decisão do Conselho, 19 Janeiro 2001 sobre as Orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros para o ano 2001, Official Journal of the European Communities 2001/L 22/18, disponível em: http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=EN&numdoc=32001D0063&model=guichett (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2002), Decisão do Conselho, 18 Fevereiro 2002 sobre as Orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros para o ano 2002, Official Journal of the European Communities 2002/L 60/60, disponível em:

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c11319_en.htm (consultado em 20-01-2012).

- UE, União Europeia (2003), Decisão do Conselho, 22 Julho 2003 sobre as Orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros, Official Journal of the European Communities 2003/L 197/13, disponível em: http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!CELEXnumdoc&lg=EN&numdoc=32003D0578 (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2005), Decisão do Conselho, 12 Julho 2005 sobre as Orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros, Official Journal of the European Communities 2005/L 205/21, disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:205:0021:0027:EN:PDF> (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2007), Conselho da União Europeia, Conclusões da Presidência, Bruxelas, 2 Maio 2007, disponível em: <http://www.european-council.europa.eu/council-meetings/conclusions> (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2008), Decisão do Conselho, 15 Julho 2008 sobre as orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros, Official Journal of the European Communities 2008/L 198/47, disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:198:0047:0054:EN:PDF> (consultado em 20-01-2012).
- UNECE (2009), United Nations Economic Commission for Europe, *Statistical Measurement of Quality of Employment, Conceptual Framework and Indicators*, disponível em: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.12/2009/zip.5.e.pdf>.
- Urakami, Kiyoshi (2003), “Notes on Japanese Multinational Companies: Was the “Future” we thought out 30 years ago something like this?”, disponível em: <http://www2.odn.ne.jp/kurakami/japco/JP-MNC.pdf>.
- Vala, Jorge, Maria Benedicta Monteiro e Maria Luísa Lima (1988), “Culturas organizacionais – uma metáfora à procura de teorias”, *Análise Social*, 24, 101-102, pp. 663-687.
- Vala, Jorge (2000), “Mudanças nos valores associados ao trabalho e satisfação com o trabalho”, em Cabral, Manuel Villaverde, Jorge Vala e João Freire (orgs.), *Trabalho e cidadania*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Vala, Jorge, Manuel Villaverde Cabral e Alice Ramos (2003), *Valores sociais: mudanças e contrastes em Portugal e na Europa*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Valenduc, Gérard, Patricia Vendramin, Jörg Flecker e Ulrike Papouschek (2006), “New career trajectories and occupational identities” em Ursula Huws (org.), *The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework*, Works Project Report, disponível em: <http://worksproject.be/documents/WP3synthesisreport-voorpublicatie.pdf>.
- Valenzuela, J. Samuel (1992), “Labour Movements and Political Systems: some variations”, in Regini, Marino (ed.), *The Future of Labour Movements*, London, Sage, 53-101.
- Van Knippenberg, Daan, Rolf van Dick e Susana Tavares (2007), “Social Identity and social exchange: identification, support and withdrawal from the job”, *Journal of Applied Psychology*, 37 (3), pp.457-477.
- Van Rie, Tim, Ive Marx e Jeroen Horemans (2011), “Ghent revisited: unemployment insurance and union membership in Belgium and the Nordic countries”, *European Journal of Industrial Relations*, 17 (2), pp. 125-139.

- Vandekerckhove, Sem, Jan Van Peteghem, e Guy Van Gyes (2012), *Wages and Working Conditions in the Crisis*, Eurofound, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1203015s/tn1203015s.htm>.
- Van Tulder, Rob, Jeroen van Wijk e Ans Kolk (2009), “From Chain Liability to Chain Responsibility, MNE Approaches to Implement Safety and Health Codes in International Supply Chains”, *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 399-412.
- Vaughan, Diane (1992), “Theory elaboration: the heuristics of case analysis”, em Charles C. Ragin e Howard S. Becker (orgs.), *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Veenhoven, Ruut, (2002), “Why social policy needs subjective indicators”, *Social Indicators Research*, 58 (1-3), pp. 33-46.
- Veloso, Luísa e Mónica Santos (2009), “Avaliação da universidade e manifestações de identificação académica e profissional”, em Gonçalves, Carlos Manuel (coord.), *Licenciados, Precariedade e Família*, Porto, Estratégias Criativas.
- Vermeulen, Greet, Maija Lyly-Yrjanainen e Margarida Barroso (2009), Statistical measurement of quality of employment: conceptual framework and indicators, dimension 7: workplace relationships and intrinsic nature of work, disponível em: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.12/2009/zip.5.e.pdf>.
- Visser, Jelle (1992), “The strength of union movements in advanced capitalist democracies: social and organizational variations”, em Marino Regini (org.), *The Future of Labour Movements*, Londres, Sage.
- Visser, Jelle (1996), “Corporatism beyond repair? Industrial relations in Sweden” em Joris Van Ruysseveldt, e Jelle Visser (orgs.), *Industrial relations in Europe, Traditions and transitions*, Londres, Sage Publications.
- Visser, Jelle (2002), “Why fewer workers join unions in Europe: a social custom explanation of membership trends”, *British Journal of Industrial Relations*, 40 (3), pp. 403-430.
- Wagner, Anne-Catherine (2007), *Les classes sociales dans la mondialisation*, Paris, La Découverte.
- Wall, Karin e Sofia Aboim (2012), “Trabalho, família e bem-estar”, European Social Survey, XIII Seminário de Apresentação de resultados, 14 de Fevereiro, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais.
- Walton, Richard (1973), “Quality of work life: what is it?”, *Sloan Management Review*, 15, 1, 11-21.
- Ward, Terry, Fadila Sanoussi, com Mats Kullander e Isabella Billeta (2009), “Low qualified workers in Europe”, European Working Conditions Observatory, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn0810036s/tn0810036s.htm>.
- Warhurst, Chris, Françoise Carré, Patricia Findlay e Chris Tilly (2012) (orgs.), *Are bad jobs inevitable? Trends, determinants and responses to job quality on the Twenty-first century*, Basingstoke, Palgrave McMillan.
- Warr, Peter (2009), “Environmental ‘vitamins’, personal judgements, work values and happiness », em Cartwright, Suzan e Cary Lee Cooper, *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*, Oxford, Oxford University Press.
- Watson, Tony J. (2008), “Managing identity: identity work, personal predicaments and structural circumstances”, *Organization*, 15, (1), pp. 121-141.
- WCED, World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press.
- Weber, Max (1984), *Economia y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Webster, J. (2004), *Working and Living in the European Knowledge Society: The policy implications of developments in working life and their effects on social relations*, INFOWORK Policy Report, Trinity College, Dublin, Employment Research Centre, disponível em:

<http://www.tcd.ie/ERC/past%20symposia/infowork%20symposia%20docs/Infowork%20Knowledge.pdf>

Whestley, William (1979), “Problems and solutions in the Quality of working life”, *Human Relations*, 32, pp. 113-123.

Wyatt, Thomas A. (1988), “Quality of Working Life: Cross-cultural considerations”, *Asia Pacific Journal of Management*, 6, (1), pp. 129-140.

Zarkada-Fraser (2001), “Stereotyping in international business”, em Cooper, Cartwright e Earley (eds.), *The international handbook of organizational culture and climate*, Chichester, John Wiley and Sons, Lda.

Zhang, Yifan e Carl Johan Hed (2009), “Exploring the Benefits of Implementing CSR Practices: from a Supplier Perspective -A case study of IKEA and its Vietnamese Suppliers”, Dissertação de Mestrado em International Business and Trade, Gotemburgo, Universidade de Gotemburgo.

Outras fontes:

Eurostat (site oficial). Disponível em: <http://www.eurostat.ec.europa.eu>.

INE (site oficial). Disponível em: <http://www.ine.pt>.

OCDE (site oficial). Disponível em: <http://www.oecd.org>.

Eurofound (site oficial). Disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu>.

Observatório europeu das condições de trabalho (site oficial). Disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco>.

Observatório europeu das relações industriais (site oficial). Disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro>.

Instituto europeu de sindicatos (site oficial). Disponível em: <http://www.etui.org>.

Confederação europeia de empregadores (site oficial). Disponível em: <http://www.buinesseuropa.eu>.

ANEXO A. GUIÃO DE ENTREVISTA

Guião de entrevista individual

INTRODUÇÃO

- Declarações de confidencialidade e de anonimato
- Referência ao direito do entrevistado se retirar da entrevista se assim o entender, ou não responder a alguma das questões
- Pedido de autorização para que a entrevista seja gravada
- Explicação dos objectivos do estudo.

ENTREVISTA

Gostaria que começasse por falar um pouco sobre a sua situação profissional actual nesta empresa.

Estímulos

- Que funções desempenha? Em que departamento trabalha?
- Principais responsabilidades.
- Há quanto tempo está na organização?
- Qual é a sua situação contratual?
- Qual é sua formação de origem?

Fale-me um pouco sobre o seu trabalho.

Estímulos (Organização do trabalho)

- Tem autonomia para realizar o seu trabalho da forma que melhor lhe convier? (tempo, forma de desenvolver a tarefa)
- Tem liberdade para decidir o que fazer, como e em que espaço de tempo?
- Sente que pode aplicar as suas próprias ideias no seu trabalho?
- Trabalha em equipa?
- É responsável pelo trabalho de outras pessoas? Quantas? (pessoas cuja avaliação de desempenho dependa do/a entrevistado/a)
- Recebe feedback regular de superiores?
- Que tipo de horário de trabalho tem?
- O seu horário de trabalho permite-lhe conciliar as suas responsabilidades profissionais com as suas responsabilidades pessoais?

Como é trabalhar na IKEA?

Que palavras encontra para descrever o que é trabalhar na IKEA?

Estímulos (geral)

- Cultura organizacional – como é o ambiente da organização? O que é valorizado na unidade onde trabalha e na organização em termos gerais?

Fale-me um pouco sobre as relações de trabalho nesta empresa.

Estímulos (Cooperação e rede de apoio sustentada)

- Considera ter boas relações de trabalho com os seus colegas e superiores?
- Sente que pode contar com os seus colegas sempre que necessita?
- Sente que pode contar com os seus superiores sempre que necessita?
- As relações de trabalho são de cooperação ou conflituais?
- A sua rede de relações de amizade inclui alguns dos seus colegas de trabalho?
- As relações estabelecidas em contexto de trabalho estendem-se para além do contexto de trabalho?
- Em que medida o ambiente de trabalho (relações com colegas e superiores) é importante para o seu bem-estar diário?

Estímulos (diálogo social e relações industriais)

- Existência de sindicato, comissão de trabalhadores ou outro na empresa.
- É sindicalizado? Porquê? Quais são, na sua opinião, as vantagens e as desvantagens de se ser sindicalizado nos dias de hoje?
- A quem se dirige quando necessita discutir as suas condições de trabalho/quando tem algum problema relacionado com as suas condições de trabalho? Estão definidos os meios de comunicação necessários para a existência de diálogo entre trabalhadores e administração/gestão?

Fale-me também um pouco sobre as condições de trabalho nesta empresa.

Estímulos (segurança do emprego e das relações contratuais)

- Considera ter um emprego estável?
- Tem receio de perder o seu emprego?
- Se perdesse o seu emprego, conseguiria facilmente encontrar um outro?
- Considera que, nesta empresa, as pessoas têm receio de perder o emprego?

Estímulos (saúde e bem-estar no trabalho)

- Tem ou teve algum problema de saúde resultante da sua actividade profissional?
- Sente stress?
- Volume de trabalho e pressão.
- Desenvolve tarefas monótonas e repetitivas?
- Utiliza diariamente o computador?
- Considera ter uma alimentação saudável ao longo do seu dia de trabalho?
- Práticas desenvolvidas pela empresa para promoção do bem-estar.

Estímulos (capacitação económica e de consumo, benefícios e protecção social)

- Sente-se satisfeito/a com o seu salário? Considera ter um salário justo dadas as funções que desempenha?
- O seu salário dá resposta às suas necessidades de consumo?
- Depois de pagas as suas despesas correntes (que despesas correntes?), com que percentagem do seu salário fica? (??) Quanto ganha por mês?
- Explorar tipo de gastos com o/a próprio/a.

Gostaria que me falasse agora um pouco mais sobre a sua formação de origem. Por que motivo optou por se formar nessa área?

Estímulos (Passado e Desenvolvimento de competências/desenvolvimento pessoal)

- Que expectativas profissionais tinha quando fez essa escolha?
- Em que medida as suas expectativas foram correspondidas?
- Considera que as suas qualificações e competências são adequadas às tarefas que desenvolve?
- Que requisitos formais são necessários para o desempenho das suas funções?
- Que atributos/características pessoais são necessárias para o desenvolvimento do seu trabalho?
- Desse ponto de vista, sente-se realizado/a profissionalmente? Considera que tem potencialidades que gostaria de desenvolver?

Fale-me agora um pouco sobre o plano de formação desenvolvido pela empresa.

Que tipo de investimento em formação tem feito nos últimos anos (individual, pago pelo próprio e pela empresa)?

Fale-me um pouco sobre a sua situação familiar.

Estímulos

- É casado/a? Há quanto tempo?
- Qual é a profissão do cônjuge?
- Tem filhos? Com que idade e sexo?

Como se sente acerca da sua vida familiar?

Estímulos

- Considera ter tempo suficiente para os seus filhos?
- E para o seu cônjuge?
- E para si?

Procura manter a sua vida profissional e a sua vida pessoal separadas?

Estímulos

- Porquê? Por que não?
- De que forma?
- Essa integração/separação gera problemas na relação com o cônjuge?
- Fala da sua vida familiar no trabalho?
- Procura lembrar-se da sua vida familiar quando está a trabalhar? (fotos na secretária)

Costuma levar trabalho para casa?

Estímulos

- Faz/ recebe telefonemas de trabalho quando está em casa?
- Consulta os e-mails em casa?

Como se sente acerca de levar trabalho para casa?

Estímulos

- Procura evitar? Porquê?
- Como decorre na prática o trabalho em casa (espaço, reacções dos outros, interrupções, sentimento de culpa...)?

Tem algum hobby ou alguma actividade a que se dedica?

- Com que frequência se dedica a essas actividades?
- Considera fácil ou difícil articular essas actividades com a sua vida profissional e familiar?
- Como se sente acerca disso?

Falando um pouco agora sobre a conciliação entre o seu trabalho e outras esferas da sua vida. Consegue conciliar as suas responsabilidades pessoais, familiares e profissionais?

Explorar

- Como é feita a organização das tarefas domésticas? Como surgiu esta organização?
- Recorre a ajudas externas para serviços domésticos? Explorar.
- Quem, em casa, é o principal responsável pelo trabalho doméstico? Como se sente acerca disso?
- Que estratégias de cuidado de crianças mobiliza? (explorar tipo de serviço – privado, subsidiado e pagamento horas extra)
- Quem passa mais tempo com as crianças?
- Quem leva e traz as crianças da escola/creche/outras actividades?
- Como é que esse sistema surgiu?
- Quem é o principal responsável pelo cuidado das crianças?
- Como se sente acerca disso?
- Quem fica geralmente em casa quando uma das crianças está doente? (explorar como aconteceu na última vez em um dos filhos esteve doente)
- Tem problemas com os seus superiores por ficar em casa com os seus filhos numa situação de emergência? E os superiores do seu cônjuge?

Poderia descrever-me um dia normal na sua vida?

Sente-se motivado/a para vir trabalhar diariamente?

Quanto tempo demora no trajecto casa-trabalho? Que meio de transporte utiliza?

Considera que o seu trabalho é útil? (a que escala: pessoalmente, comunidade, país, sociedade...) Útil em quê?

O que o faz sentir satisfeito/a com o seu trabalho? Sente-se satisfeito/a com o seu trabalho?

O que gosta mais no seu trabalho? De que aspectos do seu trabalho nunca abdicaria? E o que gosta menos no seu trabalho? O que é mais penoso?

Sente que tem qualidade de vida no seu trabalho/qualidade na sua vida profissional?

O que é para si um trabalho com qualidade?

Se lhe fosse oferecido um trabalho com melhores condições materiais, mudaria? (Mudaria de organização, mas não de profissão/funções, ou se mudaria de profissão/funções)

Na sua opinião, quais são os principais desafios que a IKEA/o seu departamento enfrenta nos dias de hoje?

- Agenda dual: ser eficaz nos seus objectivos e promover a qualidade de vida dos seus recursos humanos

Que mudanças importantes têm acontecido nesta empresa nos últimos anos?

Como se imagina daqui a 5 anos?

Finalização e agradecimento.

ANEXO B. INFORMAÇÃO DE APOIO AO CAPÍTULO 5

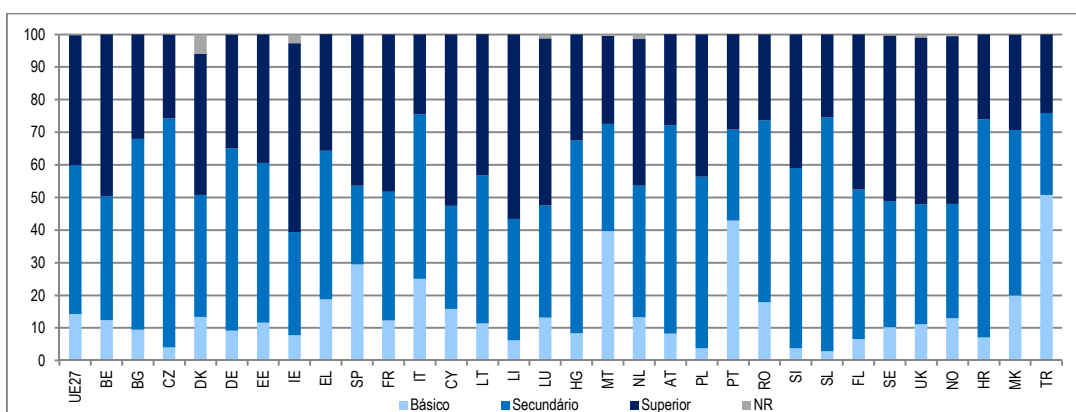
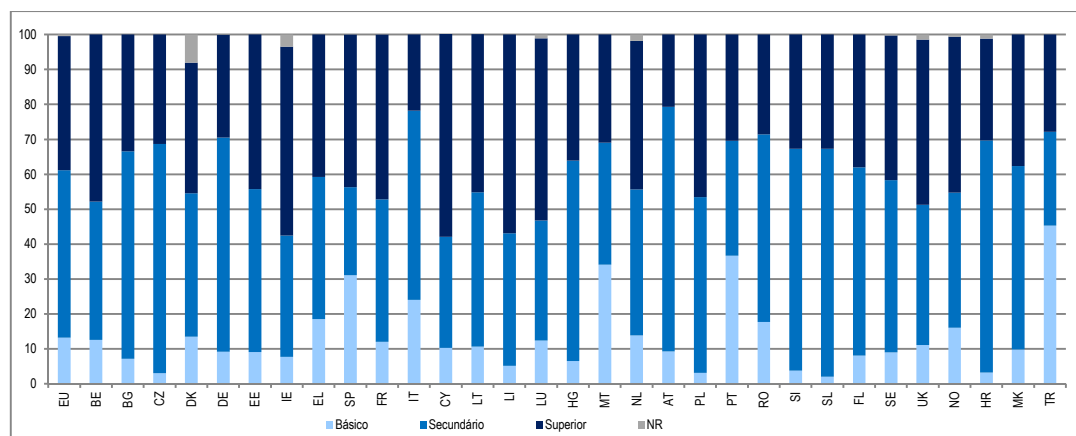
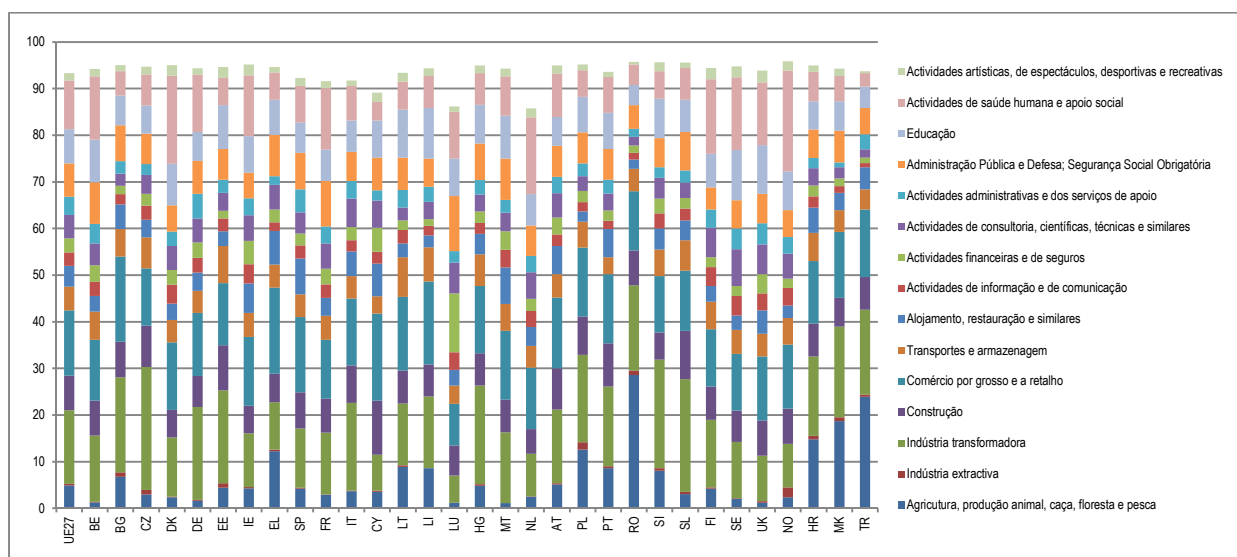


Figura 3. População empregada dos 30 aos 34 anos, por nível de ensino e país (%)
Fonte: Eurostat, 2012

⁸⁹ Foram seleccionados apenas os sectores de actividade mais representativos.

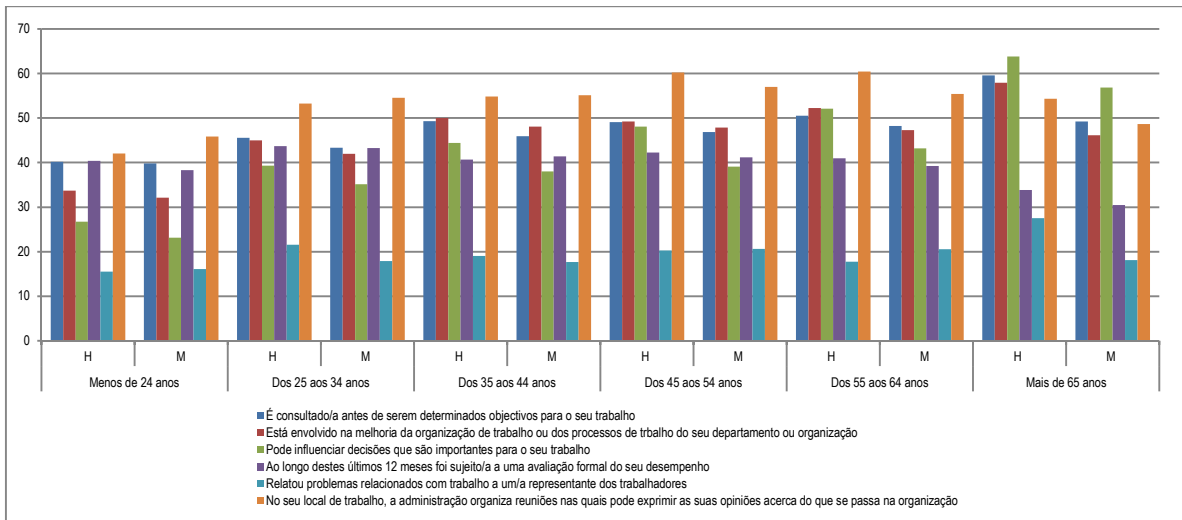


Figura 4. Participação e envolvimento nos aspectos que influenciam o trabalho por sexo e grupo etário, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010. Respostas “sempre” e “na maior parte das vezes” às primeiras três afirmações. Respostas “sim” às últimas três afirmações.

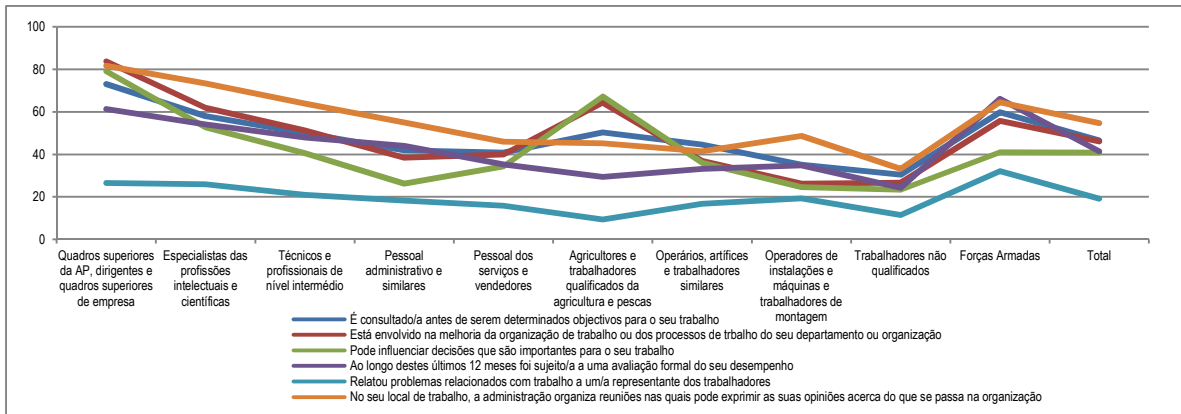


Figura 5. Participação e envolvimento nos aspectos que influenciam o trabalho por ocupação, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010. Respostas “sempre” e “na maior parte das vezes” às primeiras três afirmações. Respostas “sim” às últimas três afirmações.

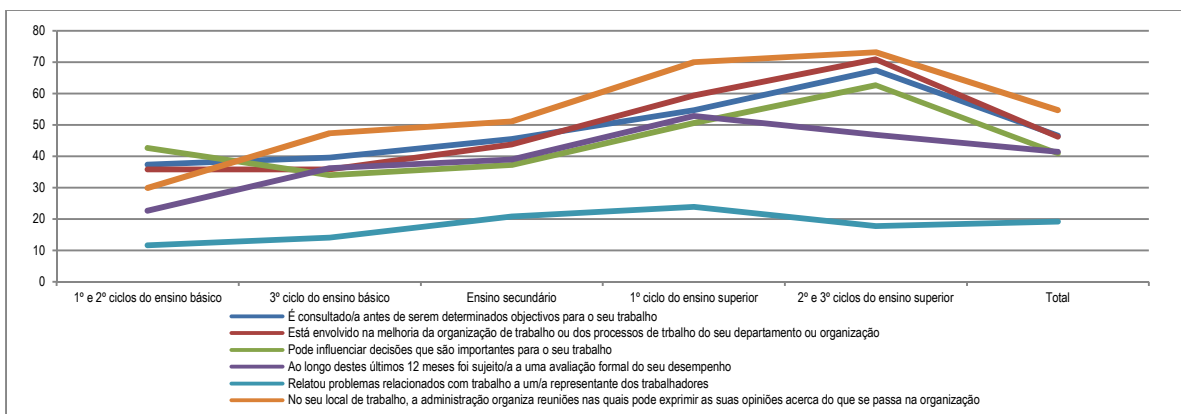


Figura 6. Participação e envolvimento nos aspectos que influenciam o trabalho por escolaridade, 2010 (%)

Fonte: EWCS, 2010. Respostas “sempre” e “na maior parte das vezes” às primeiras três afirmações. Respostas “sim” às últimas três afirmações.

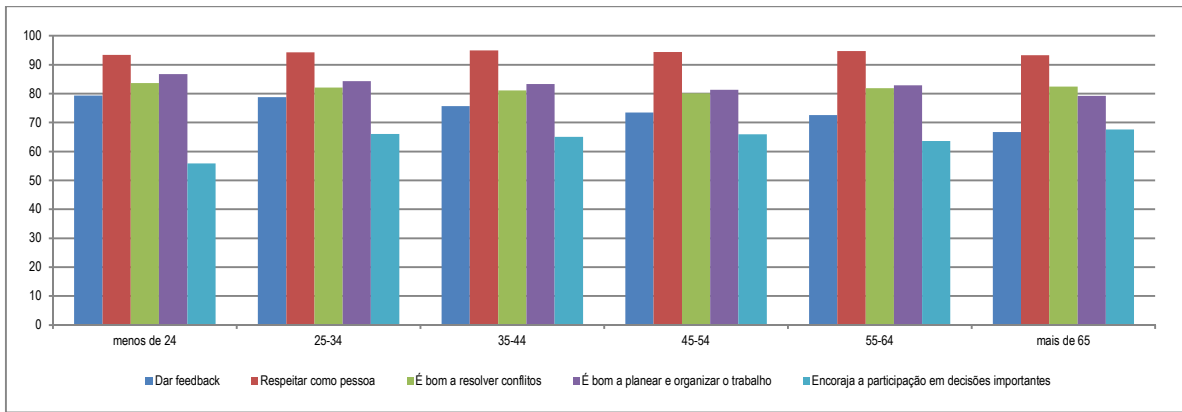


Figura 7. Apreciação das chefias por grupo etário, 2010 (%)
 Fonte: EWCS, 2010

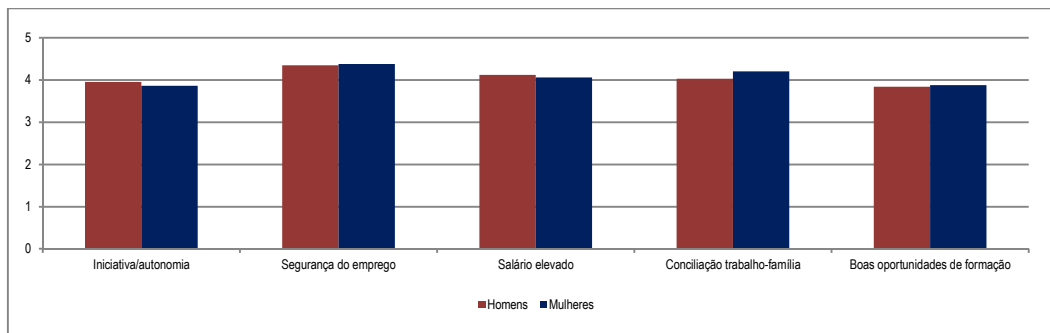


Figura 8. Preferências face ao trabalho por sexo, 2010 (médias)
 Fonte: EWCS, 2010

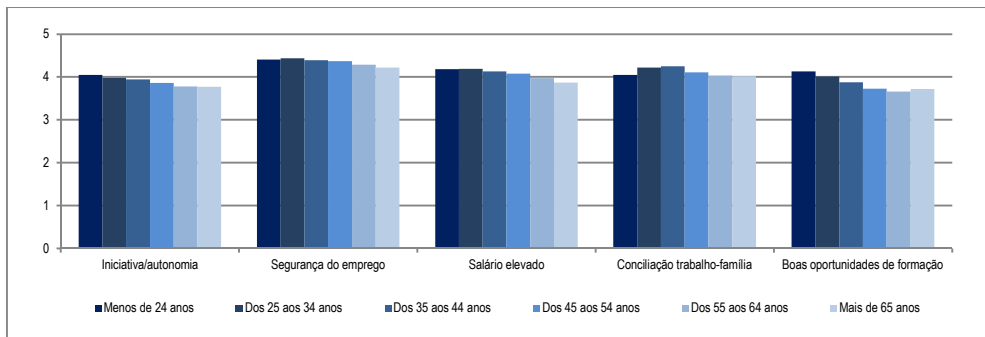


Figura 9. Preferências face ao trabalho por grupo etário, 2010 (médias)
 Fonte: EWCS, 2010

Quadro 1. Exposição a riscos por país, 2010 (%)

	Vibração	Ruído	Temperatura elevada	Temperatura baixa	Fumos Pó	Vapores de diluentes ou solventes	Contacto com produtos químicos	Fumo de tabaco de outras pessoas	Contacto com materiais infecciosos	Posições cansativas ou dolorosas	Levantar ou mover pessoas	Carregar pesos	Ficar de pé	Tarefas repetitivas com as mãos ou braços
BE	9,8	11,2	6,7	4,6	6,9	3,4	5,0	4,7	6,1	20,5	5,5	12,5	49,6	46,6
BG	14,7	17,2	9,4	8,2	10,5	6,3	5,1	8,3	3,5	27,9	2,4	13,3	43,7	48,3
CZ	10,2	11,7	5,8	4,0	7,4	4,0	4,1	6,4	4,7	11,4	3,2	11,4	36,1	39,8
DK	5,7	8,5	2,4	3,8	4,3	0,4	1,6	2,6	4,7	8,3	2,2	5,9	39,5	28,2
DE	11,5	11,0	5,3	3,8	6,1	3,4	6,0	3,3	5,1	16,2	3,7	7,5	39,6	29,8
EE	15,5	18,3	3,9	9,6	11,4	3,9	4,8	5,8	3,9	23,1	1,9	15,4	44,7	42,7
EL	17,3	19,3	21,0	18,6	13,3	8,4	10,3	10,6	6,6	44,9	1,9	25,1	59,0	47,9
SP	14,0	15,3	13,1	12,5	7,2	4,3	6,8	7,3	4,6	25,2	4,1	14,0	60,3	48,6
FR	14,5	16,7	9,3	9,5	11,9	6,5	9,4	4,3	9,8	35,7	8,6	19,1	52,4	52,7
IE	7,6	10	5,6	7,7	5,6	3,5	7,1	1,5	5,9	12,7	7,4	11,2	45,0	44,7
IT	13,0	12,6	5,4	6,0	7,4	4,1	5,4	5,9	4,1	27,6	3,2	11,2	53,1	46,0
CY	14,7	11,8	22,7	19,1	7,5	4,3	5,9	4,5	2,9	42,6	2,9	14,7	50,7	51,5
LT	14,3	13,8	4,0	8,6	8,0	3,4	5,7	6,3	5,1	25,9	1,7	16,4	39,4	37,7
LI	15,7	15,6	4,8	7,3	10,1	5,2	5,6	5,6	4,9	16,1	1,6	14,5	39,4	44,1
LU	15,4	12,8	10,5	8,1	7,9	7,5	8,1	7,9	7,7	23,7	7,7	12,8	42,1	48,6
HG	21,1	19,2	7,1	9,4	13,1	9,6	9,0	7,7	5,7	27,9	3,4	15,3	49,6	51,8
MT	10,7	13,3	11,1	13,8	13,8	3,6	3,6	7,1	3,6	28,6	3,6	17,2	55,2	46,7
NL	7,2	6,7	5,0	2,4	4,5	1,4	3,2	2,4	4,4	8,1	1,8	7,3	35,0	33,9
AT	9,2	7,2	5,2	3,3	6,3	4,0	8,3	8,3	5,5	20,6	3,6	11,6	50,9	34,4
PL	13,1	18,0	5,7	5,0	8,2	2,3	4,0	5,2	2,8	22,4	2,2	13,5	39,6	33,1
PT	16,7	12,8	7,0	4,8	5,8	2,4	3,1	2,9	1,7	36,0	3,2	6,5	66,0	57,0
RO	12,0	11,2	10,3	13,7	9,2	2,8	3,9	8,1	6,4	31,1	5,9	16,9	56,9	43,8
SI	12,6	14,9	8,0	6,9	9,7	5,1	6,9	3,4	7,4	28,7	3,4	12,6	50,3	46,0
SL	12,1	17,8	6,2	5,5	9,3	5,3	4,0	3,6	3,1	11,2	1,9	12,4	39,9	43,7
FI	7,8	13,5	4,6	4,1	9,4	3,7	6,2	1,1	7,1	14,5	3,4	11,3	40,8	51,4
SE	7,1	15,1	3,0	4,4	5,5	1,1	6,7	3,1	9,9	17,2	5,0	13,2	38,2	48,8
UK	7,0	8,1	5,2	6,8	3,9	2,4	5,9	1,5	6,0	12,4	5,6	12,7	44,9	39,7
HR	14,3	14,3	8,8	6,6	7,7	3,4	5,5	8,1	3,3	29,4	2,6	15,5	48,9	40,4
MK	27,4	27,0	25,5	15,9	17,1	9,2	12,2	7,3	13,9	46,3	6,2	26,8	60,2	60,7
TR	18,1	18,5	19,5	15,5	13,7	4,9	8,5	8,5	4,3	45,4	3,9	26,4	59,5	54,7
NO	8,1	10,9	4,7	4,4	3,7	2,3	4,2	1,6	6,3	11,2	5,3	11,1	37,1	34,7
Total	12,4	13,4	8,3	7,8	8,0	3,9	6,2	5,0	5,5	24,4	4,3	13,8	48,5	42,9

Fonte: EWCS, 2010

Percentagem de trabalhadores que referiu estar “todo o tempo”, “quase todo o tempo” e “mais de ¼ do tempo” exposto a cada um dos riscos.

Quadro 2. Prevalência de sintomas de doença por país, 2010 (%)

	Problemas auditivos	Problemas de pele	Dores nas costas	Dores musculares membros superiores	Dores musculares membros inferiores	Dores de cabeça	Dores de estômago	Dificuldades respiratórias	Doenças cardiovasculares	Ferimentos	Depressão ou ansiedade	Fadiga	Insônia/ Dificuldades em dormir
BE	8,7	7,4	43,9	39,7	27,3	36,5	15,1	6,5	4,1	12,9	8,4	34,3	20,1
BG	4,2	4,9	32,7	32,5	29,4	36,9	10,6	5,4	8,5	6,4	13,9	49,9	19,2
CZ	5,0	8,5	53,2	43,3	34,4	48,7	13,1	8,4	5,8	9,5	13,5	42,6	19,7
DK	10,5	12,7	39,7	49,3	31,3	37,6	11,3	6,7	3,0	6,7	6,3	24,9	22,5
DE	5,1	8,5	49,8	41,5	22,2	42,7	12,7	3,9	4,1	9,9	3,8	24,0	17,8
EE	5,8	13,5	54,8	58,7	42,3	47,1	9,6	8,7	12,7	9,6	26,2	59,2	26,0
EL	3,0	5,0	41,2	38,8	34,2	28,5	8,6	4,2	2,4	7,1	6,2	54,3	11,3
SP	5,3	5,9	42,7	42,0	34,2	26,7	10,2	4,9	0,9	5,9	8,7	37,6	10,9
FR	7,7	9,4	51,6	49,0	34,2	44,9	17,5	7,5	3,8	13,2	15,0	53,1	31,2
IE	3,5	5,9	22,1	23,5	13,5	18,8	8,2	4,4	1,5	5,6	5,0	17,6	11,2
IT	6,8	8,1	53,8	49,7	33,8	38,4	19,6	5,3	3,8	8,1	9,2	35,3	15,2
CY	4,4	5,9	45,6	41,8	32,4	27,9	11,8	5,9	2,9	5,9	28,4	66,2	16,2
LT	5,7	10,2	56,0	50,9	38,3	48,6	18,3	7,4	14,5	10,3	19,5	58,9	26,9
LI	4,4	10	51,6	38,2	37,1	48,0	17,7	9,2	17,7	8,8	12,1	71,0	24,9
LU	5,3	10,3	42,1	39,5	30,8	42,1	15,8	7,9	5,3	13,2	10,5	42,1	21,1
HG	5,9	6,1	45,3	47,8	37,8	37,4	13,5	6,7	10,4	9,2	7,7	49,1	18,1
MT	6,9	6,9	42,9	37,9	25,0	35,7	7,1	3,6	-	3,4	7,1	46,4	7,1
NL	9,3	10,8	35,3	41,6	25,4	28,4	9,1	6,9	3,8	14,0	4,4	29,2	16,3
AT	6,1	9,4	45,2	42,3	23,3	35,3	11,3	4,7	8,7	8,6	4,1	9,7	12,1
PL	5,1	5,9	44,9	38,2	35,4	42,9	13,6	5,1	9,1	7,4	5,2	47,7	12,3
PT	6,8	5,6	64,6	55,6	48,3	51,1	10,7	6,1	2,9	8,0	14,1	49,0	26,6
RO	4,4	2,9	51,8	41,4	38,7	48,4	16,6	9,5	12,2	4,9	5,8	42,5	14,6
SI	7,4	10,3	50,3	46,3	33,1	34,5	13,7	6,9	8,0	10,9	10,3	43,1	21,8
SL	3,8	6,0	50,7	36,8	30,8	51,8	15,9	5,9	8,4	6,7	8,1	46,2	15,4
FI	12,6	18,9	51,3	70,2	38,0	52,2	21,7	8,0	10,7	8,7	13,5	46,3	32,9
SE	15,1	13,0	42,3	51,1	28,7	42,6	18,7	5,7	3,6	10,5	18,7	19,0	21,7
UK	5,1	7,5	34,2	33,4	22,2	30,8	10,7	6,0	1,9	6,9	9,6	22,9	15,8
HR	5,1	6,2	50,7	48,9	36,4	36,3	11,0	6,6	11,4	9,5	12,1	13,7	17,6
MK	5,5	6,7	43,6	47,9	46,7	49,7	14,5	10,9	7,3	9,1	10,9	60,6	25,5
TR	6,3	9,1	43,9	50,1	43,1	49,8	17,6	8,5	4,7	10,3	10,9	60,1	32,4
NO	11,8	8,4	40,6	50,5	24,4	36,0	8,8	5,3	3,5	8,8	21,6	24,9	11,8
Total	6,2	7,9	45,8	43,5	31,3	39,7	14,0	6,1	4,7	9,0	9,0	37,9	19,3

Fonte: EWCS, 2010

Inquiridos que responderam “sim” à questão “Nos últimos 12 meses teve algum destes sintomas?”

Quadro 3. Absentismo por país e ocupação, 2010 (%)

	BE	BG	CZ	DK	DE	EE	EL	SP	FR	IE	IT	CY	LT	LI	LU	HG	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SL	FI	SE	UK	HR	MK	TR	NO	Total
Forças Armadas	33,3	33,3	-	33,3	52,6	-	41,7		41,7	100	47,4	-	-	100	-	25,0	-	16,7	50,0	66,7	-	16,7	100	-	50,0	-	-	100	-	42,9	-	33,3
Quadros superiores da AP, dirigentes e quadros superiores de empresa	23,7	11,8	36,2	12,0	21,9	25,0	6,8	10,2	16,7	12,0	27,8	25,0	7,7	20,8	-	17,4	33,3	18,1	23,1	24,2	15,0	10,4	13,3	27,8	11,9	9,8	14,8	7,7	11,1	20,4	19,2	17,7
Especialistas das profissões intelectuais e científicas	23,7	23,0	35,2	26,6	34,1	22,2	6,2	7,2	21,4	13,2	27,5	18,2	23,5	25,5	18,2	16,7	25,0	16,3	30,0	34,5	20,0	12,1	22,2	17,6	23,8	22,8	21,1	18,8	18,8	20,6	24,8	23,3
Técnicos e profissionais de nível intermédio	23,9	25,0	28,3	20,7	38,8	21,4	4,3	13,8	27,6	16,7	26,4	25,0	24,0	27,3	25	26,8	25,0	25,4	34,3	31,2	14,0	10,3	26,5	26,9	27,6	21,5	28,3	23,3	11,1	16,5	29,2	27,6
Pessoal administrativo e similares	33,3	26,5	48,4	20,5	43,6	28,6	11,8	12,5	33,0	15,4	41,0	25,0	22,2	20,0	33,3	21,7	33,3	18,1	30,3	49,5	20,3	21,6	28,6	24	32,1	39,0	23,5	31,0	20,0	22,1	32,1	31,2
Pessoal dos serviços e vendedores	23,4	17,6	43,5	20,9	38,9	25	9,0	11,2	24,2	14,1	28,3	25,0	17,2	32,4	25,0	12,4	20,0	20,0	48,8	29,9	17,2	13,2	18,2	23	40,5	30,5	15,8	20,5	20,8	19,5	31,3	24,4
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	18,2	12,5	33,3	16,7	33,0	-	15,7	25,0	16,3	-	23,3	50,0	-	25	-	10,5	-	8,0	36,8	28,0	22,2	13,3	25,0	20,0	27,3	40,0	29,8	23,1	33,3	24,0	28,6	22,6
Operários, artífices e trabalhadores similares	31,7	18,6	29,6	21,6	42,8	28,6	12,3	15,0	25,7	11,4	37,9	33,3	23,8	52,6	25	22,2	33,3	31,5	43,1	32,9	18,2	17,2	27,8	26,8	34,0	28,8	16,3	37,1	25,0	23,6	28,9	28,7
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem	31,1	18,8	34,6	17,9	46,7	23,1	10,9	18,9	28,5	7,1	36,3	25,0	20,0	28,0	-	22,6	50,0	26,7	37,8	44,9	20,6	11,1	28,6	22,6	40,5	29,7	17,6	24,0	21,7	20,0	24,1	29,1
Trabalhadores não qualificados	30,0	17,1	46,9	22,0	34,8	28,6	9,1	12,6	31,5	8,3	37,2	30	17,4	27,8	25	24,6	33,3	9,4	39,7	37,7	24,5	17,1	30,8	31,1	34,5	31,3	19,9	26,1	25,6	28,5	38,9	26,3

Fonte: EWCS, 2010

Absentismo medido como mais de 5 dias de falta ao trabalho por motivo de doença nos 12 meses anteriores à aplicação do questionário

Quadro 4. Presentismo por país e ocupação, 2010 (%)

	BE	BG	CZ	DK	DE	EE	EL	SP	FR	IE	IT	CY	LT	LI	LU	HG	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SL	FI	SE	UK	HR	MK	TR	NO	Total
Forças Armadas	50,0	-	-	66,7	18,8	-	8,3	84,6	33,3	-	21,1	-	-	-	-	20,0	-	40,0	-	33,3	-	14,3	-	-	50,0	50,0	100	100	-	57,1	-	33,3
Quadros superiores da AP, dirigentes e quadros superiores de empresa	50,7	21,2	45,6	60,0	62,9	41,7	22,0	60,9	55,5	42,0	26,7	50,0	28,6	31,8	50,0	42,2	100	42,6	47,4	26,4	27,5	27,7	60,0	52,9	54,8	53,7	64,7	28,6	37,5	35,2	48,0	50,1
Especialistas das profissões intelectuais e científicas	51,1	20,3	28,0	61,3	51,7	41,2	29,5	39,5	50,4	47,1	27,8	45,5	39,4	32,6	54,5	39,4	75,0	43,2	30,7	25,0	29,8	22,4	55,6	41,2	52,4	56,6	55,9	34,4	40,0	32,9	43,5	42,9
Técnicos e profissionais de nível intermédio	46,2	15,0	34,0	55,2	34,6	53,8	26,1	36,3	43,6	40,0	20,6	40,0	41,7	31,3	50,0	41,5	50,0	42,3	33,6	24,3	41,9	30,1	55,9	45,5	53,3	49,7	47,9	40,5	38,9	24,8	46,5	36,2
Pessoal administrativo e similares	44,6	21,2	26,7	50,0	39,6	50,0	19,5	27,6	38,8	25,0	18,8	37,5	44,4	40	50,0	36,1	50,0	33,3	28,1	23,5	25,3	31,0	57,1	44,0	39,3	48,2	40,5	40	44,4	34,7	35,7	33,6
Pessoal dos serviços e vendedores	46,2	15,5	29,7	57,1	35,8	43,8	19,7	31,5	44,4	32,9	23,7	41,7	42,9	28,6	50,0	26,2	60,0	37,3	32,8	18,3	24,7	19,5	54,5	43,8	49,3	53,6	38,1	31,8	36,4	31,1	51,6	33,7
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	40,0	16,7	50,0	42,9	30,2	50,0	25,8	40,9	53,9	62,5	12,2	-	25,0	53,3	-	26,3	-	33,3	35,0	32,9	10,9	38,6	62,5	40,0	40,0	80,0	55,2	41,7	50,0	16,8	50,0	29,4
Operários, artífices e trabalhadores similares	50,0	9,5	30,2	52,9	25,7	28,6	23,7	31,2	38,1	40,0	16,1	33,3	33,3	33,3	50,0	36,2	50,0	40,5	32,7	20,6	15,9	19,6	47,4	37,0	46,0	60,0	46,4	32,4	31,6	28,2	51,1	29,4
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem	36,2	17,9	34,4	46,4	41,8	35,7	23,2	40,4	42,6	40	20,5	33,3	40	28	-	36,9	50	37,3	29,5	18,9	27,9	12,4	52,4	43,1	47,6	64,1	38,4	36,0	43,5	31,7	46,7	33,5
Trabalhadores não qualificados	45,6	13,2	22,6	42,5	35,6	28,6	23,9	29,9	36,7	25,0	21,4	27,3	39,1	23,5	33,3	27,9	33,3	32,3	29,9	21,6	17,3	15,6	53,8	34,1	40,7	51,5	49,4	37,5	35,1	31,5	52,6	32,6

Fonte: EWCS, 2010

Presentismo medido como resposta “sim” à questão “Nos últimos 12 meses trabalhou estando doente?”

Quadro 5. Absentismo por país e sector de actividade, 2010 (%)

	BE	BG	CZ	DK	DE	EE	EL	SP	FR	IE	IT	CY	LT	LI	LU	HG	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SL	FI	SE	UK	HR	MK	TR	NO	Total
Agricultura	18,8	10,6	35,7	20,0	19,8	33,3	15,3	8,3	17,9	8,3	33,3	-	7,7	29,6	-	15,2	-	13,8	35,0	28,0	16,7	14,2	25,0	11,1	25	27,3	26,3	20,0	18,8	28,8	22,2	22,7
Indústrias extractivas	33,3	33,3	5,9	-	53,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33,3	60,0	42,9	50,0	16,7	-	-	-	-	28,3	-	-	20,0	25,0	26,8
Indústrias transformadoras	26,2	22,7	35,5	16,7	43,3	30,0	12,2	12,7	25,3	4,8	37	16,7	20,0	45,7	-	25,4	50,0	20,8	35,7	37,9	18,9	16,9	24,4	32,7	34,3	28,7	22,4	29,8	24,3	18,2	28,9	29,4
Construção	25,0	16,0	37,0	27,0	41,1	22,2	4,2	17,7	26,5	16,1	36,2	28,6	18,2	36,8	33,3	22,0	50,0	27,8	44,4	31,4	18,8	12,3	27,3	23,4	34,4	46,2	14,9	33,3	25,0	32,0	25,0	27,0
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	23,1	18,2	37,8	11,3	42,9	18,8	8,5	13,6	26	10,6	32,1	23,1	17,2	31,3	25	16,5	25,0	19,6	32,5	32	18,5	10,1	25,0	26,7	27,8	21,7	18,4	20,0	13,0	20,2	26,7	25,5
Transportes e armazenagem	35,8	16,3	21,2	34,8	42,0	22,2	11,1	15,5	31,4	14,3	34,2	33,3	23,5	25,0	50,0	18,6	50,0	17	39,5	46,3	31,8	17,6	30,0	20,0	20,8	31,9	20,1	26,3	22,2	26,4	34,8	28,8
Alojamento, restauração e similares	29,6	11,1	37,1	12,5	24,6	50,0	8,8	8,3	17,7	15,4	20,1	20,0	20,0	40,0	50,0	15,8	-	7,6	43,6	30,1	16,1	20,0	11,1	17,6	33,3	38,5	6,4	7,1	16,7	15,4	18,2	16,6
Actividades de informação e de comunicação	23,8	-	26,3	15,0	38,7	-	-	17,2	27,4	20,0	21,8	-	33,3	25,0	-	10,0	-	17,2	38,9	27,5	16	22,5	25	16,7	33,3	24,4	12,6	30,0	-	13,8	21,1	23,4
Actividades financeiras e de seguros	35,7	37,5	33,3	20,0	36	-	6,7	5,1	31,9	16,7	29,8	25,0	25,0	25,0	25,0	21,4	-	21,5	28,1	42	-	28,6	16,7	-	16,7	34,6	16,4	20,0	25,0	26,0	8,3	27,0
Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	16,7	21,4	40	20,0	36,1	33,3	12,8	8,9	22,1	7,1	28,6	25,0	14,3	-	-	19,2	-	13,6	37,5	18,9	7,7	4,0	25,0	31,3	19,4	14,8	12,8	11,1	-	13,3	39,1	20,8
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	26,7	21,4	42,9	25,0	38,9	50	-	11	21,2	12,5	32,5	-	-	28,6	50,0	17,9	-	26,1	35,5	28,1	30,2	17,2	22,2	37,5	35,0	34,5	17,4	33,3	28,6	6,6	13,3	24,6
Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	34,8	22,2	46,8	26,9	53	16,7	18,1	20,4	29,6	33,3	40,6	33,3	25	45,5	33,3	20,7	33,3	22,2	47,5	44,2	17,5	16,9	33,3	23,1	30,8	16,4	22,9	28,6	22,2	24,7	30,8	31,5
Educação	28,7	25,8	38,3	22,2	30,4	25,0	7,6	2,3	22,6	16,7	29,9	25,0	23,5	21,4	20,0	24,0	33,3	24,1	25,5	34,7	17,8	11,8	30,8	21,2	31,7	19,5	18,3	23,5	18,2	26,6	32,8	23,2
Actividades de saúde humana e apoio social	25,6	22,5	42,2	33,3	36	20,0	3,0	16,5	30,8	15,7	25,5	33,3	22,2	21,1	20,0	26,1	50,0	20,2	45,6	32,4	22,5	2,7	36,4	23,3	36,9	33,9	29,3	18,2	22,2	22,8	32,3	29,0
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	25,0	33,3	23,8	10,0	21,2	25,0	16,7	5,0	21,1	10,0	31,3	-	20,0	16,7	-	-	-	10,0	40,0	32,4	-	-	-	20,0	12,5	31,3	19,0	20,0	-	8,1	37,5	18,2
Outros serviços	20,0	12,5	46,2	8,3	29,2	50,0	13,0	11,8	18,5	-	23,8	33,3	25,0	27,3	-	16,7	-	16,7	32,1	32,8	20,0	9,1	12,5	16,7	37,5	22,2	23,2	25	37,5	26,6	33,3	23,6

Fonte: EWCS, 2010

Absentismo medido como mais de 5 dias de falta ao trabalho por motivo de doença nos 12 meses anteriores à aplicação do questionário

Quadro 6. Presentismo por país e sector de actividade, 2010 (%)

	BE	BG	CZ	DK	DE	EE	EL	SP	FR	IE	IT	CY	LT	LI	LU	HG	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SL	FI	SE	UK	HR	MK	TR	NO	Total
Agricultura	40,0	15,6	34,5	40,0	42,1	33,3	23,5	35,1	53,3	58,3	9,2	50,0	42,9	48	-	29,4	-	36,9	35,0	32,1	11,1	33,6	66,7	27,8	37,5	81,8	52,6	39,3	33,3	18,5	44,4	29,5
Indústrias extractivas	33,3	-	6,3	50,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50,0	-	33,3	40,0	20,6	-	3,3	100	-	-	66,7	22,6	100	50,0	20,0	50,0	19,2
Indústrias transformadoras	50,0	15,7	34,6	50,0	31,6	36,8	13,5	43,2	40,6	41,9	16,9	33,3	44,0	35,3	50,0	42,4	50,0	38,5	39,5	19,2	24,3	21	56,1	44,3	44,6	58,4	39,4	38,3	45,9	31,8	42,1	32,2
Construção	47,1	10,2	34,2	54,1	28,7	33,3	22,2	29,3	39,1	32,3	12,5	28,6	27,3	22,2	33,3	22,0	50,0	41,7	31,1	22,0	19,6	12,1	50,0	40,4	40,6	65,4	48,9	40,0	33,3	26,6	54,8	30,9
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas	43,9	17	37,2	54,8	38,3	43,8	20,6	38,3	49,7	34,0	26,1	41,7	41,4	30,4	33,3	31,1	50,0	32,0	30,8	18,3	23,8	22,3	52,6	40,7	45,3	60,4	47,5	30,8	33,3	33,4	57,6	36,0
Transportes e armazenagem	42,3	20,9	27,3	60,9	44,5	37,5	25,7	35,1	44,2	28,6	21,4	33,3	35,3	26,7	50,0	48,8	50,0	34,1	29,7	22,2	22,7	18,7	44,4	40,0	56	48,9	40,7	31,6	44,4	31,4	43,5	35,5
Alojamento, restauração e similares	50,0	16,7	44,1	20,8	43,2	66,7	26,3	37,3	38,6	20	28,2	60,0	40,0	20,0	50,0	36,8	50,0	37,9	42,1	13,0	24,2	20,0	44,4	44,4	53,3	38,5	41,9	28,6	16,7	24,6	63,6	34,4
Actividades de informação e de comunicação	55,0	18,2	52,9	47,4	52,3	33,3	26,3	34,4	34,7	50	30,8	-	40,0	50,0	100	25	100	28,6	11,1	34,8	44,0	20,0	25,0	40,0	60,0	63,4	54	22,2	-	34,4	35,0	41,6
Actividades financeiras e de seguros	57,1	28,6	28,1	70,0	40,5	100	13,3	28,8	46,4	33,3	15,8	33,3	50,0	25,0	50,0	35,7	50,0	31,6	15,6	24,0	11,1	15,4	50,0	40,0	50,0	55,6	54,4	50,0	50,0	40,8	25,0	38,2
Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	52,0	14,3	40,0	50,0	41,2	50,0	35,9	42,3	41,5	57,1	32,7	50,0	42,9	40,0	50,0	50,0	100	41,5	28,0	31,1	25,9	20,0	66,7	50,0	64,5	43,1	56,9	33,3	-	44,4	52,2	42,0
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	44,8	-	20,0	66,7	48,4	50,0	11,8	32,9	44,1	33,3	22,9	-	33,3	28,6	50,0	46,4	-	30,4	30,0	27,4	31,7	11,5	55,6	50,0	55,0	62,1	54,4	40,0	25,0	29,4	53,3	39,2
Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	42,6	17,6	24,4	65,4	34,8	50,0	15,3	42,3	39,4	33,3	18,8	33,3	41,7	36,4	50,0	26,3	50,0	44,4	25,6	31,7	19,0	26,7	61,5	26,9	41,7	46,7	48,6	30,0	44,4	21,3	40,0	34,4
Educação	51,7	16,1	25,0	57,8	61,2	54,5	28,8	30,3	45,6	43,5	17,2	50,0	41,2	35,7	50,0	42,0	50,0	40,9	40,4	29,4	36,1	31,8	61,5	46,9	46,3	54,7	56,1	38,9	33,3	38,6	48,3	42,0
Actividades de saúde humana e apoio social	48,9	21,6	25,0	62,2	35,7	25,0	40,6	32,7	48,3	39,2	26,4	33,3	33,3	26,3	60,0	44,4	50,0	47,0	33,3	16,7	31,9	38,8	70,0	50,0	53,1	50,8	51,3	45,5	37,5	27	44,3	40,7
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	37,5	25,0	33,3	70,0	43,2	50,0	33,3	31,1	37,7	60,0	22,4	-	40,0	20,0	-	9,1	-	37,3	20,0	5,9	10,0	33,3	50,0	20,0	25,0	29,4	50,3	33,3	50,0	21,6	28,6	35,9
Outros serviços	36,8	14,3	30,8	54,5	33,5	50,0	31,8	37,3	42,5	37,5	28,3	33,3	33,3	27,3	-	-	-	46,2	32,1	14,8	21,1	19,0	50,0	50,0	50,0	44,4	43,6	66,7	25,0	31,7	33,3	35,0

Fonte: EWCS, 2010

Presentismo medido como resposta “sim” à questão “Nos últimos 12 meses trabalhou estando doente?”

Quadro 7. Disparidade salarial entre homens e mulheres (gender pay gap in unadjusted form) por país, 2002-2010 (%)

	2002	2006	2007	2008	2009	2010
UE27	-	17,7	-	17,3	16,6	16,2
BE	-	9,5	10,1	10,2	10,1	10,2
BG	18,9	12,4	12,1	12,3	13,3	13,0
CZ	22,1	23,4	23,6	26,2	25,9	25,5
DK	-	17,6	17,7	17,1	16,8	16,0
DE	-	22,7	22,8	22,8	22,6	22,3
EE	-	29,8	30,9	27,6	26,6	27,7
IE	15,1	17,2	17,3	12,6	12,6	13,9
EL	25,5	20,7	-	22,0	-	-
SP	20,2	17,9	18,1	16,1	16,7	16,2
FR	-	15,4	17,3	16,9	15,2	15,6
IT	-	4,4	5,1	4,9	5,5	5,3
CY	22,5	21,8	22,0	19,5	17,8	16,8
LT	-	15,1	13,6	11,8	13,1	15,5
LI	13,2	17,1	22,6	21,6	15,3	14,6
LU	-	10,7	10,2	9,7	9,2	8,7
HG	19,1	14,4	16,3	17,5	17,1	17,6
MT	-	5,2	7,8	9,2	7,7	7,2
NL	18,7	23,6	19,3	18,9	18,5	17,8
AT	-	25,5	25,5	25,1	24,3	24
PL	7,5	7,5	14,9	11,4	8,0	4,5
PT	-	8,4	8,5	9,2	10,0	12,8
RO	16	7,8	12,5	8,5	7,4	8,8
SI	6,1	8,0	5	4,1	-0,9	0,9
SL	27,7	25,8	23,6	20,9	21,9	19,6
FI	-	21,3	20,2	20,5	20,8	20,3
SE	-	16,5	17,8	16,9	15,7	15,4
UK	27,3	24,3	20,8	21,4	20,6	19,5
NO	-	16,0	15,6	17,0	16,5	15,8

Fonte: Eurostat, 2010

Quadro 8. Trabalhadores pobres por país, 2003-2011 (%)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
UE27	-	-	9,3	9,0	8,5	8,5	8,4	8,4	8,9
BE	6,5	4,0	3,9	4,2	4,4	4,8	4,6	4,5	4,2
BG	-	-	-	5,4	5,8	7,5	7,5	7,7	8,2
CZ	-	-	3,5	3,5	3,3	3,6	3,2	3,7	4,0
DK	4,5	4,-8	4,9	4,5	4,2	5,1	5,9	6,6	6,4
DE	-	-	4,8	5,5	7,5	7,1	6,8	7,2	7,7
EE	-	9,1	7,5	7,5	7,8	7,3	8,1	6,5	7,9
IE	7,4	6,8	6,1	6,2	5,6	6,5	5,4	7,6	-
EL	13,5	13,2	12,9	13,9	14,3	14,3	13,8	13,8	11,9
SP	-	10,8	10,4	9,9	10,7	10,7	11,4	12,7	12,3
FR	-	5,5	6,1	6,1	6,5	6,7	6,6	6,2	7,6
IT	-	9,4	8,8	9,6	9,8	8,9	10,3	9,4	10,7
CY	-	-	6,5	7,2	6,3	6,0	6,5	6,8	7,2
LT	-	-	9,0	11,2	9,7	11	11,2	9,7	9,3
LI	-	-	10,0	9,9	8,0	9,4	10,4	12,3	10,1
LU	7,2	8,6	9,8	10,3	9,3	9,4	10	10,6	9,9
HG	-	-	8,8	6,8	5,8	5,8	6,2	5,3	6,1
MT	-	-	4,1	4,1	4,5	5,0	5,7	5,7	6,0
NL	-	-	5,8	4,4	4,6	4,8	5,0	5,1	5,5
AT	7,6	7,3	6,7	6,4	6,1	6,4	5,9	4,9	5,4
PL	-	-	13,9	12,8	11,7	11,5	11,1	11,5	11,1
PT	-	12,5	11,9	11,3	9,7	11,8	10,3	9,7	10,3
RO	-	-	-	-	18,5	17,7	17,9	17,3	19
SI	-	-	4,6	4,8	4,7	5,1	4,8	5,3	6,0
SL	-	-	8,9	6,3	4,9	5,8	5,2	5,7	6,3
FI	-	4,4	3,7	4,5	5,0	5,1	3,7	3,7	3,9
SE	-	6,1	5,5	7,4	6,5	6,8	6,9	6,5	6,9
UK	-	-	8,3	7,8	8,0	8,5	6,7	6,8	7,9
NO	4,4	4,5	4,6	6,1	5,8	5,4	5,6	5,3	5,6

Fonte: Eurostat, 2011

Quadro 9. Trabalhadores pobres por país, sexo e grupo etário, 2011 (%)

	Dos 18 aos 24 anos			Dos 25 aos 54 anos			Dos 55 aos 64 anos			Mais de 65 anos		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
UE27	10,1	12,0	10,9	9,1	8,0	8,5	8,9	7,8	8,4	10,0	-	10,6
BE	8,3	4,7	6,6	4,1	4,0	4,1	3,5	3,7	3,6	-	-	8,1
BG	13,0	7,8	10,9	7,8	7,7	7,7	7,4	5,5	6,5	5,4	2,1	4,2
CZ	1,6	3,8	2,4	4,6	4,5	4,5	2,5	1,3	2,1	1,6	-	1,0
DK	28,7	23,7	27,1	5,5	5,5	5,5	3,3	2,4	2,9	16,2	6,6	13,1
DE	9,2	10,1	9,6	7,1	8,0	7,6	6,7	8,3	7,5	8,3	8,8	8,5
EE	11,9	8,4	10,3	6,6	10,5	8,5	6,7	5,7	6,1	0,1	-	-
EL	16,4	10,0	12,9	12,3	9,8	11,3	17,8	12,4	15,8	8,3	-	9,9
SP	10,7	11,7	11,2	13,6	10,2	12,1	15,4	9,9	13,3	21,0	26,9	23,0
FR	8,9	14,1	11,2	7,5	7,4	7,4	7,4	6,2	6,8	3,6	11,7	7,2
LT	7,5	8,0	7,7	8,2	10,4	9,3	10,6	12,7	11,7	-	-	-
LI	4,3	8,3	6,1	10,8	11,0	10,9	8,8	5,5	7,0	3,9	13,7	7,7
LU	8,8	16,9	11,8	9,7	10,7	10,1	5,8	6,1	5,9	15,2	-	16,1
HG	5,5	5,1	5,3	7,2	5,4	6,4	4,6	5,4	5,0	-	-	-
MT	5,1	4,0	4,6	8,8	2,8	6,7	3,8	2,7	3,5	-	-	-
NL	8,7	7,2	8,0	5,9	4,9	5,5	3,3	4,7	3,9	5,2	-	3,3
AT	5,5	4,5	5,1	6,1	4,8	5,5	5,1	3,9	4,6	8,4	-	5,6
PL	11,1	10,8	11,0	12,7	9,7	11,2	12,0	9,1	10,9	1,1	8,5	3,9
PT	7,5	17,2	11,7	10,4	8,9	9,7	12,9	12,0	12,5	22,0	20,4	21,0
RO	32,6	27,0	30,7	19,2	14,4	17,1	24,8	19,2	22,8	33,0	44,9	40,3
SI	2,5	5,5	3,4	7,6	4,6	6,2	6,3	2,6	5,1	-	-	7,0
SL	5,7	5,1	5,5	7,3	6,2	6,8	3,9	4,2	4,0	-	-	-
FL	9,0	6,7	7,9	3,7	3,3	3,5	5,3	2,9	4,0	1,0	4,0	2,4
SE	13,0	20,5	16,4	6,7	6,5	6,6	4,7	2,6	3,6	7,1	2,5	5,4
NO	26,0	25,0	25,6	5,2	4,3	4,8	2,8	1,5	2,1	5,8	7,0	6,3

Fonte: Eurostat, 2011

Quadro 10. Proporção de trabalhadores temporários no interior de cada sector de actividade, 2012 (%)

	UE27	BE	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	SP	FR	IT	CY	LT	LI	LU	HG	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SL	FI	SE	UK	NO	HR	MK	TR
Agricultura, produção animal, caça, floresta, pesca	9,3	4,9	7,7	6,0	7,1	7,3	7,2	3,0	3,2	34,4	10,6	32,9	18,8	6,1	5,5	-	10,9	-	-	-	4,0	8,8	1,0	3,3	4,5	5,6	9,7	3,7	4,9	2,8	3,3	8,1
Indústrias extractivas	7,3	-	-	3,7	-	9,7	-	-	-	13,2	-	8,9	-	-	-	-	-	-	-	-	9,6	-	-	-	-	-	11,2	4,1	2,9	-	-	8,1
Indústrias transformadoras	10,5	6,2	1,4	7,6	5,1	10,6	2,9	6,5	3,7	14,5	11,4	8,5	2,2	1,9	-	-	7,7	6,2	-	6,6	29,3	15,3	0,9	13,4	4,7	8,0	6,8	4,3	4,5	10,2	12,3	4,0
Electricidade, gás, vapor, água quente e fria, e ar frio	7,7	-	-	4,6	-	10,4	-	-	12,8	16,2	8,8	8,9	-	-	-	-	-	-	-	-	5,7	-	-	7,9	-	-	5,4	4,9	3,1	-	8,5	5,2
Construção	11,6	3,5	9,1	4,4	8,7	9,6	7,4	9,2	11,4	25,5	13,5	9,6	3,2	8,3	5,2	6,2	11,0	-	-	11,0	30,2	20,3	3,2	16,0	4,5	7,8	7,3	2,6	3,5	12,2	18,5	41,7
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	10,6	6,9	1,4	6,7	7,4	12,5	2,8	8,9	2,8	14,2	10,9	8,7	1,8	1,8	-	7,8	4,6	4,9	-	7,7	27,2	13,7	0,9	16,8	4,3	10,2	14,3	3,6	6,4	13,6	9,9	2,3
Transportes e armazenagem	8,8	4,1	2,1	4,6	3,9	10,0	2,6	4,8	4,5	13,9	9,1	7,7	8,2	6,6	-	-	3,0	6,1	-	5,6	18,3	16,4	-	12,0	2,2	7,9	13,9	4,7	6,3	15,5	10,2	5,3
Alojamento, restauração e similares	18,0	10,6	10,4	11,5	7,8	14,0	8,3	15,0	16,7	27,7	17,9	21,7	20,6	-	-	9,9	9,8	9,1	-	14,0	36,7	21,0	4,7	28,5	9,4	16,8	35,4	8,0	13,1	22,2	21,7	8,9
Actividades de informação e de comunicação	8,9	4,5	-	6,2	5,3	9,7	-	5,8	3,3	15,8	11,3	7,3	5,8	-	-	-	4,4	-	-	5,1	19,8	24,2	-	11,6	-	5,9	8,1	3,9	6,5	6,0	13,4	2,2
Actividades financeiras e de seguros	5,7	2,1	-	4,4	2,8	7,1	-	4,2	2,1	6,4	5,9	4,1	-	-	-	2,7	-	-	-	4,0	16,4	8,0	-	12,2	-	8,1	7,7	2,9	3,7	6,5	-	1,2
Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	7,7	6,4	-	3,1	4,6	9,8	-	6,2	2,6	11,5	8,9	6,0	4,1	-	-	6,8	3,4	7,2	-	4,7	15,1	17,5	-	13,3	-	13,3	8,1	3,7	3,5	8,4	6,1	2,9
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	16,9	10,4	20,4	13,8	6,1	15,7	7,4	10,3	11,7	22,5	18,8	15,2	-	23,5	-	10,6	10,8	-	-	6,8	49,6	27,3	-	21,3	29,7	13,2	24,2	6,9	12,1	17,9	19,2	6,8
Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	10,3	5,0	3,8	8,1	7,9	12,8	-	2,7	5,5	16,4	14,5	6,2	12,0	-	-	5,9	23,8	6,5	-	6,5	11,8	12,2	-	13,2	14,3	14,1	11,9	3,6	6,0	6,5	8,7	3,6
Educação	15,0	15,2	1,9	8,8	13,6	20,5	-	13,5	8,9	22,0	18,2	15,2	20,9	2,4	-	12,2	5,8	8,2	-	15,6	13,9	24,9	-	15,6	3,5	25,8	18,7	10,4	14,1	10,2	12,3	6,0
Actividades de saúde humana e apoio social	12,6	6,1	4,9	6,9	10,1	16,0	-	9,3	8,5	25,2	14,7	8,8	6,3	4,2	-	9,2	5,9	5,9	-	8,4	15,0	18,3	-	12,1	2,3	21,8	18,1	5,8	11,4	7,8	10,0	2,0

Fonte: Eurostat, 2012

Quadro 11. População empregada por nível de ensino, sexo e país, 2012 (%)

	Mulheres			Homens		
	Básico	Secundário	Superior	Básico	Secundário	Superior
UE27	18,0	47,5	34,2	21,4	50,2	28,1
BE	15,8	36,7	47,5	22,3	41,5	36,1
BG	9,6	54,6	35,9	11,7	66,4	21,8
CZ	5,5	72,3	22,2	3,3	77,1	19,6
DK	20,5	38,6	37,9	23,3	46,0	27,9
DE	13,3	59,1	27,5	12,6	57,2	30,1
EE	5,5	46,6	47,8	10,7	60,3	29,1
IE	12,1	34,6	51,2	19,8	37,6	40,4
EL	23,2	40	36,7	32,3	39,7	28,0
SP	31,9	24,4	43,7	40,6	23,4	36,0
FR	20,0	41,3	38,7	22,0	45,9	32,1
IT	26,5	49,6	23,9	39,2	45,8	15,0
CY	17,2	35,9	47,0	18,5	42,8	38,6
LT	4,9	51,6	43,5	12,8	63,0	24,2
LI	2,8	48,5	48,8	4,9	63,7	31,4
LU	19,4	38,8	40,5	18,7	36,9	43,0
HG	11,0	58,3	30,7	10,6	67,2	22,2
MT	37,0	34,1	28,7	52,0	30,4	17,7
NL	22,7	42,5	33,6	25,7	40,8	32,1
AT	17,1	63,6	19,3	13,2	65,4	21,4
PL	5,3	57,1	37,6	7,5	69,4	23,0
PT	50,0	23,8	26,2	61,9	21,2	16,9
RO	21,7	56,9	21,4	18,8	64,8	16,3
SI	9,5	52,2	38,2	10,9	65,8	23,3
SL	4,4	69,9	25,7	3,2	78,9	17,8
FI	10,8	43,0	46,2	14,9	51,3	33,7
SE	13,6	44,3	42,0	16,1	54,5	29,2
UK	15,7	41,2	42,1	16,9	43,9	37,9
NO	17,7	37,7	43,8	19,0	47,8	32,6
HR	14,8	57,3	27,5	11,7	68,2	19,8
MK	20,0	50,3	29,7	22,6	56,7	20,7
TR	62,1	15,3	22,6	60,8	22,5	16,7

Fonte: Eurostat, 2012

Quadro 12. Trabalhadores não qualificados por país, sexo e grupo etário, 2012 (%)

	Dos 15 aos 39 anos	Dos 40 aos 64 anos	Homens	Mulheres	Homens		Mulheres	
					Dos 15 aos 39 anos	Dos 40 aos 64 anos	Dos 15 aos 39 anos	Dos 40 aos 64 anos
UE27	43,4	56,6	44,9	55,1	53,6	46,4	35,1	64,9
BE	42,3	57,7	35,6	64,4	47,9	52,1	39,1	60,9
BG	44,4	55,6	56,6	43,4	52,5	47,5	34,0	66,0
CZ	40,3	59,7	37,6	62,4	50,9	49,1	33,9	66,1
DK	59,4	40,6	53,8	46,2	61,1	38,9	57,6	42,5
DE	34,5	65,5	36,3	63,7	46,9	53,1	27,3	72,7
EE	35,7	64,1	35,3	64,5	52,1	47,9	26,8	73,2
IE	52,5	47,5	63,3	36,7	54,3	45,8	49,7	50,3
EL	43,9	56,1	44,2	55,9	55,0	45,0	35,1	64,9
SP	45,1	54,9	37,2	62,8	56,4	43,6	38,4	61,6
FR	39,4	60,6	42,4	57,6	53,7	46,3	28,9	71,1
IT	38,5	61,5	50,3	49,7	42,5	57,5	34,4	65,6
CY	51,3	48,5	32,9	67,1	62,0	38,0	46,1	53,9
LT	39,5	60,6	51,1	48,9	51,7	48,3	26,7	73,3
LI	36,7	63,2	46,3	53,7	51,0	49,0	24,3	75,7
LU	41,0	59,0	30,0	70,0	51,7	48,3	36,4	63,6
HG	44,9	55,1	48,3	51,7	55,9	44,0	34,6	65,4
MT	46,0	54,6	71,2	28,8	49,1	50,9	36,2	63,8
NL	59,0	41,0	52,2	47,8	70,1	29,9	46,7	53,3
AT	36,7	63,3	38,0	62,1	43,4	56,5	32,6	67,4
PL	42,2	57,8	42,0	58,0	55,5	44,5	32,5	67,5
PT	40,3	59,7	27,9	72,1	53,2	46,8	35,3	64,7
RO	51,9	48,1	56,3	43,7	58,9	41,1	42,9	57,1
SI	45,3	54,8	41,4	58,8	60,0	40,0	34,9	65,1
SL	42,9	57,1	49,4	50,6	54,5	45,5	31,6	68,4
FL	49,6	50,3	40,2	59,8	64,2	36,0	39,9	60,1
SE	54,7	45,3	43,6	56,4	61,2	38,7	49,7	50,4
UK	52,2	47,8	56,9	43,1	58,9	41,1	43,3	56,7
NO	57,1	42,9	39,2	60,8	62,7	37,0	53,3	46,7
HR	34,9	65,0	44,3	55,6	48,4	51,6	24,2	75,8
MK	42,3	57,6	57,2	42,8	43,3	56,6	41,0	59,0
TR	62,4	37,6	60,9	39,1	67,6	32,4	54,2	45,8

Fonte: Eurostat, 2012

Quadro 13. Participação e envolvimento nos aspectos que influenciam o trabalho, por país 2010 (%)

	É consultado/a antes de serem determinados objectivos para o seu trabalho? ¹	Está envolvido na melhoria da organização de trabalho ou dos processos de trabalho do seu departamento ou organização? ²	Pode influenciar decisões que são importantes para o seu trabalho? ³	Ao longo destes últimos 12 meses foi sujeito/a a uma avaliação formal do seu desempenho? ⁴	Relatou problemas relacionados com trabalho a um/a representante dos trabalhadores? ⁵	No seu local de trabalho, a administração organiza reuniões nas quais pode exprimir as suas opiniões acerca do que se passa na organização? ⁶
BE	48,3	48,5	40,6	40,7	17,9	63,5
BG	42,5	38,8	40,1	28,9	11,2	55,7
CZ	63,7	45,3	42,3	46,3	22,2	47,7
DK	67,3	62,2	56,2	44,1	25,9	81,4
DE	37,9	33,8	38,0	37,8	12,2	52,1
EE	55,2	55,8	40,6	40	17,8	62,9
EL	40,4	54,8	42,8	32,6	14,0	50,6
SP	40,8	47,6	39,5	39,3	11,3	42,2
FR	44,2	51,4	31,4	36,3	18,9	56,0
IE	61,9	63,5	49,1	43,6	23,1	70,8
IT	40,5	47,0	32,2	24,8	9,9	47,7
CY	50	53,8	37,3	45,3	25,9	64,8
LT	63,0	46,1	43,7	45,1	9,7	69,6
LI	49,3	38,3	33,5	25,8	22,9	70,3
LU	45,7	48,6	39,5	40,6	25,0	62,5
HG	59,9	43,0	39,3	38,7	12,5	47,6
MT	60	59,3	42,9	45,8	16,7	54,2
NL	59,1	64,8	51,2	57,5	18,1	65,5
AT	46,4	43,1	45,4	37,3	18,0	53,4
PL	48,5	40,4	48,3	50	29,2	43,4
PT	42,7	45,8	38,7	36,5	7,6	38,8
RO	47,9	49,7	39,1	37,7	33,7	53,9
SI	58,8	57,6	41,4	48,1	31,4	60,6
SL	50,4	31,1	27,7	48,2	29,2	67,3
FI	58,7	52,9	57,0	43,9	53,6	81,3
SE	50,5	53,3	49,2	54,8	56,6	78,4
UK	55,5	51,9	45,1	61,5	23,1	66,8
HR	51,6	45,1	38,1	29,6	29,7	50,5
MK	63,9	53,8	46,9	36,6	22,1	55,9
TR	39,2	36,6	46,4	33,7	19,6	44,2
NO	60,6	59,5	46,5	49,0	36,2	84,3
Total	46,5	46,1	40,8	41,5	19,2	54,7

Fonte: EWCS, 2010

^{1,2,3} - Respostas “sempre” e “na maior parte das vezes”^{4,5, 6} - Respostas “sim”

Quadro 14. Participação e envolvimento nos aspectos que influenciam o trabalho, por sector de actividade, 2010 (%)

	É consultado/a antes de serem determinados objectivos para o seu trabalho? ¹	Está envolvido na melhoria da organização de trabalho ou dos processos de trabalho do seu departamento ou organização? ²	Pode influenciar decisões que são importantes para o seu trabalho? ³	Ao longo destes últimos 12 meses foi sujeito/a a uma avaliação formal do seu desempenho? ⁴	Relatou problemas relacionados com trabalho a um/a representante dos trabalhadores? ⁵	No seu local de trabalho, a administração organiza reuniões nas quais pode exprimir as suas opiniões acerca do que se passa na organização? ⁶
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	45,9	55,2	59,5	23,1	8,7	35,5
Indústrias extractivas	62,8	40,4	31,9	57,7	29,7	66,1
Indústrias transformadoras	42,7	38,4	33,9	38,3	19,1	50,8
Construção	46,7	42,7	41,3	28,5	14,4	39,8
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	44,4	43,8	39,6	36,0	15,5	46,6
Transportes e armazenagem	40,3	34,0	31,3	42,4	24,6	57,4
Alojamento, restauração e similares	41,1	42,7	34,6	28,8	10,6	37,7
Actividades de informação e de comunicação	53	55	50,6	57,3	23,1	63,0
Actividades financeiras e de seguros	45,9	47,3	38,5	66,8	18,8	65,5
Actividades Imobiliárias	57,9	57,2	53,0	34,8	16,1	68,3
Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	53,4	53,4	48,2	45,2	17,2	56,7
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	39,7	35,7	32,5	32,9	15,3	46,0
Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	47,1	48,1	34,1	53,2	23,8	65,6
Educação	53,9	60	46,0	50,9	24,9	74,8
Actividades de saúde humana e apoio social	50,7	50,8	41,2	46,4	24,8	64,9
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	55,3	59,1	53,2	45,6	16,5	62,1
Outras Actividades de serviços	49,5	52,5	52,5	26,9	12,6	43,8
Total	46,5	46,1	40,8	41,5	19,2	54,7

Fonte: EWCS, 2010

^{1,2,3} - Respostas “sempre” e “na maior parte das vezes”

^{4,5,6} – Respostas “sim”

Quadro 15. Número médio de horas de trabalho semanal a tempo inteiro, por país, 2002-2012

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
UE27	40,5	40,6	40,9	41,4	41,2	41,2	41,0	40,7	40,8	40,8	40,7
BE	40,3	40,2	40,3	40,7	40,9	41,1	40,8	40,8	41,2	41,4	41,1
BG	41,6	40,4	41,2	41,1	41,4	41,4	41,4	40,7	40,9	40,6	40,5
CZ	42,2	42,3	43,0	42,7	42,4	42,3	42,3	41,6	41,6	41,4	41,1
DK	38,8	37,9	37,9	39,4	39,5	39,3	39,1	39,1	39,5	39,8	39,6
DE	42,5	42,1	42,3	42,7	42,2	42,3	42,1	41,4	41,7	41,8	41,6
EE	41,6	41,2	41,5	41,4	41,3	41,3	40,6	39,5	40,5	40,6	40,3
IE	41,4	41,0	40,7	40,4	40,8	40,5	40,2	39,5	39,6	39,7	39,8
EL	42,9	43,0	43,1	43,0	42,7	42,4	42,2	42,1	42,3	42,4	42,6
SP	40,3	39,5	40,3	41,4	41,3	41,1	41,0	40,7	40,7	40,7	40,6
FR	40,4	39,6	39,5	39,6	39,6	39,6	39,5	39,4	39,8	39,8	39,6
IT	37,0	40,4	41,0	40,6	40,4	40,6	40,4	39,9	40,1	39,9	39,5
CY	39,7	39,8	40,3	41,0	40,7	40,4	40,5	40,2	40,7	40,7	40,9
LT	44,3	43,9	43,1	43,1	42,6	41,8	40,7	40,6	40,2	40,3	40,1
LI	40,2	39,3	39,3	39,4	39,8	40	40,3	39,9	39,8	39,9	39,8
LU	40,9	40,5	41,5	41,3	40,8	40,8	40,4	41,4	41,4	41,3	41,8
HG	41,4	40,9	41,5	41,0	40,9	40,7	40,7	40,5	40,5	40,3	39,6
MT	41,5	40	41,5	41,2	40,6	41,0	41,2	41,0	40,5	40,3	40,4
NL	39,1	39,8	39,3	40,9	41,3	41,3	41,1	41,0	41,2	41,4	-
AT	42,5	42,4	43,7	43,3	43,3	43,1	42,9	42,0	41,9	42,1	41,7
PL	42,6	42,5	42,8	42,5	42,3	42,2	41,8	41,4	41,3	41,1	41,0
PT	40,7	39,9	41,1	40,8	40,7	40,5	40,4	40,4	40,5	41,3	41,5
RO	42,0	42,0	42,0	41,5	41,1	41,1	41,0	40,7	40,7	40,7	40,5
SI	42,0	41,7	42,0	42,5	41,7	41,8	41,6	41,3	41,2	40,7	40,6
SL	41,1	41,0	41,2	41,5	40,7	40,8	40,4	39,9	40,3	40,4	40,4
FI	39,0	38,2	38,8	39,5	39,3	39,2	39,2	38,6	39,0	39,0	38,7
SE	38,3	37,3	37,9	39,8	39,7	39,6	39,6	39,2	39,9	39,8	39,6
UK	41,6	41,4	41,3	41,3	41,3	41,3	41,0	41,0	41,1	41,1	41,3
NO	38,2	37,6	37,8	39,4	39,3	39,0	39,0	38,7	38,6	38,8	38,7
HR	42,3	42,4	42,2	41,9	41,9	41,8	41,5	41,2	41,3	41,1	40,7
MK	-	-	-	-	44,7	44,1	43,8	42,7	42,6	42,4	42,7
TR	-	-	-	-	54,2	52,1	52,8	52,1	51,1	50,8	51,7

Fonte: Eurostat, 2012

Quadro 16. Número médio de horas de trabalho semanal a tempo inteiro, por país, sexo e ocupação, 2012

	Quadros superiores da AP, dirigentes e quadros superiores de empresa		Especialistas das profissões intelectuais e científicas		Técnicos e profissionais de nível intermédio		Pessoal administrativo e similares		Pessoal dos serviços e vendedores		Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas		Operários, artífices e trabalhadores similares		Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem		Trabalhadores não qualificados		Forças Armadas		Total	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
UE27	46,5	42,8	41,7	38,3	40,7	38,4	39,1	37,7	42,9	40,1	46,4	40,1	40,7	39,8	41,5	38,7	39,3	38,3	41,1	41,7	41,7	39,0
BE	48,3	44,6	42,5	37,7	40,5	38,3	37,7	36,8	44,3	41,9	57,6	56,1	41,7	42,7	39,9	36,8	38,4	37,6	39,1	-	42,1	39,1
BG	41,8	40,5	39,2	39,1	40,0	39,5	40,1	39,6	41,6	41,6	45,6	44,6	40,2	40,1	40,7	40,0	40,6	40,0	39,8	-	40,8	40,3
CZ	45,7	42,6	42,0	39,3	41,7	39,2	39,8	38,6	43,2	40,5	47,2	42,6	42,0	38,7	41,8	38,0	39,7	38,5	40,5	39,0	42,2	39,4
DK	47,9	43,8	40,6	37,9	41,0	37,8	38,5	35,9	40,8	38,7	49,5	39,9	39,1	38,5	41,1	36,3	37,9	35,9	41,6	-	40,8	37,8
DE	48,8	45,0	43,9	41,4	42,5	39,2	40,5	38,9	43,6	40,0	49,5	46,0	39,9	39,0	41,6	38,5	39,8	38,8	42,1	41,0	42,5	40
EE	41,1	39,4	39,5	38,4	40,2	39,6	38,5	38,8	43,4	40,9	43,9	46,0	40,5	39,5	42,1	39,5	40,0	39,8	40,6	-	40,9	39,6
IE	44,9	40,0	40,6	35,9	40,2	36,9	38,6	36,3	40,5	36,0	54,9	45,0	39,4	38,0	41,7	37,7	38,6	35,8	41,8	-	41,7	36,6
EL	50,4	48,4	39,6	35,8	42,3	40,4	41,0	40,3	47,4	45,2	46,0	38,6	41,5	43,4	45,5	42,2	41,0	41,1	41,5	40,1	43,7	40,7
SP	46,2	43,0	40,3	37,5	40,4	38,0	38,5	37,4	44,3	41,5	48,5	49,3	40,4	39,8	41,7	38,5	38,7	38,5	38,4	38,0	41,5	39,2
FR	47,6	43,1	42,5	38,3	38,2	36,6	35,9	35,2	41,0	38,1	52,3	48,2	40,0	39,9	38,7	35,6	35,7	37,3	44,5	47,3	40,7	37,9
IT	47,2	44,3	39,3	31,4	40,2	37,8	38,2	37,2	42,9	40,7	46,6	40,9	40,2	39,1	40,1	38,0	39,2	36,9	37,9	36,5	40,7	37,3
CY	48,5	40,7	39,9	37,0	40,8	37,9	39,8	37,7	45,2	41,8	50,5	41,7	38,4	40,9	40,7	38,9	40,5	43,0	50,5	-	41,7	39,9
LT	40,1	39,4	39,9	38,4	40,0	39,8	40,4	39,6	41,8	40,6	43,5	44,6	40,0	39,8	40,9	40,6	40,3	39,6	40,5	-	40,5	39,7
LI	40,0	39,7	39,3	37,8	40,0	39,5	40,0	39,5	40,6	40,2	42,7	41,8	39,9	40,5	40,7	39,9	39,9	39,5	-	-	40,2	39,3
LU	48,6	49,1	42,6	40,2	41,6	40,3	41,4	39,9	42,7	40,7	50	-	40,9	-	42,0	39,1	40,2	38,4	-	-	42,5	40,4
HG	41,6	39,0	39,3	38,2	39,8	39,1	39,8	38,6	42,0	39,6	42,6	39,6	39,7	38,7	40,5	38,7	39,0	38,5	41,1	38,9	40,3	38,9
MT	44,6	40,5	41,1	36,6	41,3	39,3	39,2	38,1	43,0	37,6	51,7	-	40,2	39,4	40,1	38,7	38,9	38,0	43,5	-	41,4	38,1
NL	45,9	43,0	41,1	39,6	40,8	38,5	39,2	37,0	41,7	40,2	49,5	44,4	40,8	39,3	43,6	37,5	39,3	37,2	40,5	-	41,8	39,4
AT	47,6	46,4	43,1	40,6	41,9	38,9	39,9	38,0	43,5	40	54,4	50,2	39,9	38,5	41,7	38,0	39,7	38,6	43,7	-	42,4	40,3
PL	44,1	40,6	40,0	36,8	41,2	39,2	40,7	39,0	43,0	41,4	45,1	38,9	42,3	40,2	42,7	39,9	41,8	39,5	40,1	-	42,4	39,2
PT	50,0	47,5	41,4	38,7	41,3	38,5	39,3	38,2	45,1	42,1	46,9	44,7	40,5	40	42,3	39,3	39,5	38,6	42,4	-	42,5	40,2
RO	43,2	42,0	40,4	39,7	41,0	40,5	41,1	40,6	42,0	42,0	39,4	36,3	41,8	41,1	42,2	41,3	40,8	38,8	40,3	40,1	41,1	39,8
SI	42,7	40,6	40,3	38,9	40,1	39,0	39,2	38,9	40,6	39,9	51,9	49,5	40,0	39,7	40,7	38,4	41,7	40,3	39,2	-	41,2	39,8
SL	43,9	41,5	40,6	38,4	40,6	39,0	39,7	38,1	41,2	40,9	43,8	39,9	41,1	38,7	41,2	38,3	41,2	38,8	39,9	-	41,2	39,3
FI	43,8	39,8	37,9	36,5	39,4	37,0	37,2	35,3	40,1	36,8	51,5	45,8	39,8	38,3	42,3	37,7	37,7	35,7	40,9	-	40,2	36,9
SE	44,0	40,8	39,9	38,6	39,8	37,6	38,2	37,0	40,6	38,3	47,1	45,0	39,5	37,4	40,0	38,2	39,0	38,0	42,1	-	40,3	38,4
UK	46,3	42,4	42,5	40,8	41,5	37,6	39,2	36,6	41,8	37,6	48,0	42,7	41,7	39,7	43,4	39,0	40,4	36,9	46,8	43,4	42,6	38,9
NO	42,0	37,9	39,1	37,2	40,0	36,6	38,0	35,6	38,7	36,7	47,9	42,8	38,7	38,8	40,8	36,2	38,8	36,3	42,5	41,8	39,9	36,8
HR	42,7	41,3	40,5	39,7	40,3	39,9	39,8	39,6	41,3	40,9	45,7	42,1	40,4	40,9	41,1	39,5	40,9	39,5	39,8	-	41,1	40,2
MK	43,1	41,1	40,4	39,6	41,7	40,7	41,4	40,5	44,1	43,6	46,6	45,0	44,4	43,0	44,0	44,2	43,9	42,3	40,5	42,6	43,2	41,9
TR	55,7	48,2	43,8	41,0	49,8	46,0	47,2	46,3	58,3	55,4	49,6	45,7	54,6	50,2	54,6	52,0	52,5	48,5	-	-	53,1	47,8

Fonte: Eurostat, 2012

Quadro 17. Número médio de horas de trabalho semanal a tempo inteiro, por país e sector de actividade, 2012

	UE27	BE	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	SP	FR	IT	CY	LT	LI	LU	HG	MT	AT	PL	PT	RO	SI	SL	FI	SE	UK	NO	HR	MK	TR
Agricultura, produção animal, caça, floresta, pesca	43,8	58,0	43,8	43,9	48,0	50,2	42,6	53,1	43,1	44,7	51,6	43,0	46,2	42,3	41,7	56,5	41,2	50,8	53,1	42,7	46,3	38,0	49,8	41,2	49,2	47,2	52,1	47,0	43,3	43,9	48,4
Indústrias extractivas	41,6	43,1	39,7	40,2	44,6	41,3	40,5	42,2	42,3	39,9	38,6	39,9	38,5	40,5	-	-	39,0	-	40,9	40,5	41,1	39,4	38,1	39,1	44,0	42,4	50,5	42,3	39,8	41,4	53,7
Indústrias transformadoras	40,1	39,6	40	39,8	38,9	40,2	39,7	39,7	43,1	40,3	38,5	40	40,6	40,3	40	42,1	39,2	40,1	40	40,7	40,8	41,2	39,7	39,4	38,7	38,7	41,3	38,9	40,1	43,2	52,8
Construção	41,4	43,0	40,4	44,0	39,8	42,4	41,0	38,8	37,8	40,3	39,9	39,8	37,5	40	40	42,1	39,9	39,7	40,4	43,9	40,5	42,5	41,1	42,9	40,6	40,1	42,3	38,9	41,1	44,7	54,4
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	41,7	43,0	41,9	41,7	40,2	42,1	40,3	40,0	45,7	41,8	39,8	42,5	42,6	40,2	40,1	42,0	39,9	41,9	41,0	42,1	43,1	42,0	40,0	40,4	38,7	40,4	41,4	38,6	40,8	44,1	57,9
Transportes e armazenagem	41,9	40,4	40,8	42,3	42,0	43,0	43,3	41,7	47,1	42,1	39,2	39,9	42,4	41,0	40,6	42,1	40,7	41,3	42,1	43,5	43,9	42,2	40,8	41,7	41,7	40,4	43,0	41,1	41,9	44,0	54,8
Alojamento, restauração e similares	44,9	51,5	42,0	44,5	42,3	45,7	40,5	41,0	50,6	46,3	44,9	45,0	46,6	40,3	40,5	44,7	41,5	42,3	46,2	42,8	49,8	42,4	41,5	41,7	39,9	43,6	42,5	40	41,8	44,9	60,8
Actividades de informação e de comunicação	40,9	41,5	39,3	42,1	40	42,1	39,4	40,3	42,0	40,9	40	40,4	39,6	39,7	39,7	42,0	39,9	40,5	41,5	40,7	41,8	40,6	40,3	41,5	37,8	39,1	41,1	38,5	39,8	41,1	50,5
Actividades financeiras e de seguros	40,3	40,5	39,6	40,9	38,7	41,4	39,2	38,7	41,0	40,3	39,5	39,0	37,4	39,6	39,9	42,4	39,1	39,6	40,3	40	41,5	40,8	39,8	40,5	37,1	38,1	40,8	38,6	39,6	40,6	44,8
Actividades Imobiliárias	40,9	44,0	39,8	42,4	38,8	42,4	37,4	41,4	45,5	41,0	40,6	42,1	42,3	39,9	39,1	43,8	38,5	41,4	40,9	39,7	42,7	39,8	39,9	40,2	38,8	39,3	41,2	40	40,2	39,3	55,7
Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	41,7	44,6	39,5	41,9	41,1	43,7	40,3	40,4	42,8	40,8	41,6	40,7	39,9	39,7	39,3	44,3	39,5	42,2	42,7	41,2	41,8	40,6	40,4	41,5	38,6	39,7	41,8	40,2	40,5	41,2	48,2
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	40,3	40,0	40,0	40,7	39,1	41,7	40,4	38,6	42,4	39,1	37,9	39,2	41,6	40,0	40,2	39,6	41,1	41,1	41,1	41,8	41,1	41,0	40,7	41,0	38,3	38,8	41,3	37,3	40,4	41,9	49,4
Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	38,8	37,6	39,5	39,5	38,9	40,3	40,1	38,6	40,2	37,2	38,1	36,7	39,6	40,0	40,2	40,7	39,1	40,1	41,0	39,4	38,3	40,5	38,8	38,3	36,8	38,7	39,6	37,6	39,6	40,4	43,9
Educação	36,8	34,6	38,6	38,3	38,0	40,7	37,6	32,8	29,7	36,2	36,5	28,3	35,5	37,8	36,4	37,8	38,0	33,4	39,9	34,3	36,5	38,7	38,3	37,4	35,2	39,2	41,0	37,8	38,8	39,0	39,6
Actividades de saúde humana e apoio social	39,2	40,8	39,5	40,5	37,6	40,7	40,7	37,6	40,9	38,1	38,6	37,0	38,8	40,5	39,5	40,6	39,6	41,2	40,5	39,8	38,6	40,9	40,3	41,0	36,7	38,1	39,0	36,6	41,0	40,6	48,4
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	40,6	40,8	40,3	41,7	38,8	43,0	39,4	38,7	44,4	39,8	39,2	39,1	45,9	39,9	39,7	42,5	38,8	40,1	41,5	39,6	39,0	40,4	40,2	41,8	38,0	40,5	40,9	40	39,5	41,7	53,0
Outras Actividades de serviços	40,6	41,8	40,2	39,5	39,1	41,8	37,8	38,6	44,6	41,5	38,7	40,7	39,4	39,6	38,6	40,3	38,9	40,5	40,5	41,3	42,6	40,5	41,1	40	38,2	39,3	40,3	37,4	40,6	43,7	56,0

Fonte: Eurostat, 2012

Dado indisponíveis para a Holanda

Quadro 18. Percentagem de trabalho a tempo parcial no total do emprego, por país, 2002-2012 (%)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
UE27	18,1	18,6	19,5	18,3	18,6	18,1	18,1	18,7	19,1	19,4	19,2
BE	19,4	20,5	21,6	21,9	22,1	22,1	22,6	23,4	23,9	25,0	24,7
BG	3,0	2,4	3,0	2,1	1,9	1,7	2,3	2,3	2,3	2,3	2,2
CZ	4,8	4,9	4,9	4,8	4,9	4,9	4,8	5,4	5,8	5,4	5,0
DK	20,5	20,9	22,5	22,1	23,6	23,7	24,4	25,9	26,2	25,9	24,8
DE	20,7	21,6	22,3	23,9	25,8	26,0	25,8	26,0	26,1	26,5	25,7
EE	6,7	8,0	7,8	7,8	7,8	8,2	7,2	10,5	11,0	10,6	9,2
IE	16,5	16,9	16,9	17,1	16,9	17,7	18,5	21,2	22,4	23,5	23,5
EL	4,4	4,1	4,6	4,9	5,7	5,6	5,6	6,0	6,3	6,7	7,6
SP	8,0	8,3	8,9	12,3	11,9	11,7	11,9	12,8	13,2	13,8	14,6
FR	16,2	16,9	17,0	17,2	17,2	17,3	17,0	17,4	17,8	17,9	17,7
IT	8,6	8,6	12,6	12,8	13,2	13,6	14,3	14,2	15,0	15,4	16,8
CY	6,9	8,6	8,3	8,6	7,4	7,1	7,5	8,2	8,8	9,8	9,7
LT	9,3	10	10,5	8,3	6,5	6,4	6,3	8,9	9,7	9,2	8,9
LI	9,8	9,0	8,6	7,1	9,9	8,5	6,7	8,2	8,0	8,6	8,8
LU	11,6	13,4	16,4	17,4	17,1	17,8	18,0	18,1	17,8	18,3	18,5
HG	3,6	4,4	4,6	4,1	4,0	4,1	4,6	5,6	5,8	6,8	6,6
MT	8,8	9,3	8,1	9,6	9,9	10,9	11,4	11,2	12,3	13,1	13,2
NL	43,8	44,9	45,5	46,1	46,2	46,8	47,3	48,2	48,8	49,1	49,2
AT	18,9	18,5	20,2	21,1	21,6	22,4	23,2	24,4	25,0	25,0	24,9
PL	10,4	10,1	10,3	10,5	9,6	9,1	8,3	8,2	8,2	7,8	7,2
PT	10,4	10,9	10,3	10,3	10,3	11,0	10,7	10,5	10,4	12,2	11,0
RO	11,0	12,0	10,2	10,2	9,7	9,7	9,9	9,8	11,0	10,5	9,1
SI	6,4	6,4	9,3	8,8	8,9	9,0	8,7	10,3	11,1	10,1	9,0
SL	1,9	2,3	2,6	2,5	2,8	2,6	2,6	3,6	3,9	4,1	4,0
FI	12,4	12,9	13,1	13,7	14,0	14,1	13,3	14,0	14,6	14,9	14,1
SE	21,4	22,9	23,9	24,7	25,1	25,0	26,6	27,0	26,4	26,0	25,0
UK	25,2	25,7	25,9	25,1	25,2	25,1	25,2	26,0	26,7	26,7	25,9
NO	26,3	29,0	29,6	28,2	28,7	28,2	28,2	28,6	28,4	28,1	27,2
HR	7,8	7,9	8,3	9,7	8,9	8,1	8,5	8,6	9,2	9,3	6,3

Fonte: Eurostat, 2012

Quadro 19. Percentagem de trabalho a tempo parcial involuntário no total do emprego a tempo parcial, por país, 2002-2012 (%)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
UE27	17,1	18,3	19,5	-	22,6	22,4	25,3	25,3	26,7	26,1	27,7
BE	15,9	17,8	17,7	16,5	15,0	14,8	14,4	11,8	11,4	10,4	10,7
BG	71,8	66,4	66,6	73,0	66,4	60,6	51,0	52,7	54,4	57,1	66,5
CZ	11,1	15,4	14,9	18,0	17,9	14,8	14,0	14,5	15,8	18,5	20,0
DK	16,7	15,0	15,3	16,8	15,2	13,4	12,7	14,3	15,6	16,1	17,5
DE	13,1	15,3	17,8	21,4	23,1	22,6	23,0	22,1	21,9	17,0	16,9
EE	21,2	24,9	23,9	20,4	21,4	15,8	13,4	23,5	22,3	22,0	20,2
IE	14,5	14,4	16,0	-	11,9	11,1	13,0	23,7	32,5	37,7	41,2
EL	50,4	46,2	53,2	51,5	46,2	45,2	44,1	49,8	54,7	60,5	65,0
SP	20,5	19,7	20,5	32,2	33,2	32,5	35,4	43,6	49,3	55,5	60,9
FR	24,4	29,5	29,3	30	30,8	31,5	32,0	30,8	31,8	30,8	31,5
IT	34,2	33,3	36,0	39,8	37,9	39,5	41,5	46,6	50,5	54,5	58,8
CY	19,8	24,9	26,2	32,3	38,5	30,7	30,3	33,6	34,7	49,4	53,1
LT	46,3	39,0	41,8	38,5	38,9	24,4	31,4	46,1	43,2	42,1	43,5
LI	59,0	59,1	53,4	49,4	35,9	27,5	22,6	31,6	39,2	37,4	33,5
LU	7,9	8,7	6,6	11,2	9,7	5,2	9,4	8,9	7,9	9,9	13,7
HG	27,3	27,7	23,1	22,8	25,8	28,0	27,7	32,0	35,2	39,4	41,1
MT	22,5	17,7	20,3	22,0	22,1	17,1	16,1	15,8	19,3	16,2	16,4
NL	2,5	3,4	3,9	4,3	6,2	5,1	4,5	6,3	5,7	7,2	9,1
AT	9,4	9,8	8,9	11,7	12,0	12,2	11,2	11,1	11,5	10,1	10,1
PL	30,9	33,4	32,5	31,8	29,8	23,6	18,5	19,4	21,9	24,8	27,5
PT	25,0	26,0	30	33,0	34,9	38,9	40,8	38,1	43,0	45,8	47,9
RO	52,4	54,5	58,6	55,8	55,8	53,1	51,8	51,3	54,4	53,0	55,1
SI	10,3	10,6	7,4	7,2	6,1	5,8	6,8	6,9	7,5	8,0	8,6
SL	15,2	12,2	10	20,4	16,9	13,4	23,0	22,3	27,7	24,4	32,1
FI	32,5	31,2	30	29,2	30,3	25,2	27,5	28,3	27,9	28,8	25,7
SE	23,8	21,4	23,3	25,5	24,9	25,8	26,1	27,4	28,1	27,8	28,8
UK	8,6	8,4	7,8	8,4	9,5	10,6	-	14,8	16,2	18,9	19,4
NO	10,9	13,7	14,3	14,8	18,5	17,3	16,3	16,2	17,8	18,8	17,1
HR	27,9	25,7	18,2	22,5	24,9	21,1	21,0	21,4	22,6	22,8	20,0

Fonte: Eurostat, 2012

Quadro 20. Usos do tempo fora do trabalho pago, por país e sexo (horas)

		Trabalho voluntário	Associativismo	Cuidado de crianças	Cozinhar e tarefas domésticas	Cuidado adultos/dependentes	Formação/ educação	Desporto/ cultura/lazer	Jardinagem/ reparações
BE	H	1,65	1,76	2,64	1,65	1,71	3,99	1,90	1,59
	M	1,10	1,17	3,52	2,30	1,75	4,87	1,42	1,35
BG	H	2,55	1,0	2,08	1,74	1,57	-	2,08	2,31
	M	1,40	-	2,17	2,18	1,94	1,0	1,27	2,45
CZ	H	2,22	1,0	2,66	1,93	2,78	2,0	1,75	2,19
	M	1,98	-	3,44	2,36	2,32	4,0	2,20	1,65
DK	H	1,41	4,0	3,97	1,59	3,28	5,98	1,57	1,87
	M	2,09	-	5,89	2,04	3,22	6,92	2,05	1,43
DE	H	1,58	-	2,13	1,47	1,52	1,33	1,83	1,73
	M	1,13	-	3,02	2,18	1,99	2,99	1,76	1,47
EE	H	1,98	-	2,56	1,84	1,79	2,16	2,23	2,15
	M	1,74	4,12	3,20	2,30	1,98	4,42	1,49	1,88
EL	H	1,00	1,25	2,13	1,61	1,38	3,03	1,73	2,34
	M	1,00	1,00	2,72	2,38	2,05	3,21	2,03	1,45
SP	H	6,51	4,00	2,89	1,91	2,62	3,65	1,62	1,39
	M	2,86	1,00	3,79	2,61	2,65	2,84	1,76	2,28
FR	H	1,80	1,37	2,72	1,39	2,17	5,15	1,73	1,49
	M	1,68	2,13	3,85	2,05	2,56	5,15	1,26	1,56
IE	H	5,51	1,0	3,07	1,84	3,61	3,66	2,32	1,64
	M	1,77	1,0	4,90	2,82	3,74	4,19	1,78	1,60
IT	H	3,50	1,54	2,68	1,80	2,51	3,25	2,17	1,93
	M	1,0	2,12	4,00	2,51	1,86	3,57	1,75	1,19
CY	H	1,45	5,08	2,45	2,07	2,54	2,88	2,38	1,93
	M	2,62	2,0	2,96	2,75	2,03	3,76	1,58	1,36
LV	H	-	-	2,44	1,73	2,46	3,03	1,45	2,38
	M	1,0	2,0	2,54	2,19	2,08	4,0	1,43	2,60
LI	H	1,0	-	2,54	1,56	1,82	3,59	2,09	3,18
	M	4,46	1,0	3,35	2,11	2,81	2,54	1,89	2,26
LU	H	1,83	1,0	2,42	1,75	2,52	3,04	1,69	1,36
	M	2,59	1,0	3,93	2,58	3,27	3,99	1,83	1,32
HG	H	1,0	-	2,81	1,87	2,10	5,67	1,64	2,21
	M	2,05	3,48	4,07	2,45	2,43	3,50	1,34	1,76
MT	H	2,69	5,94	2,63	2,21	2,54	1,95	1,90	1,89
	M	5,64	-	5,09	3,73	4,45	4,88	1,73	1,63
NL	H	2,43	1,52	3,01	1,71	1,38	3,0	2,27	2,11
	M	3,41	1,0	7,44	2,61	2,79	3,89	1,38	1,59
AT	H	1,52	3,22	2,41	1,37	1,96	3,52	1,54	1,89
	M	1,58	-	3,75	2,19	2,19	2,0	1,29	1,28
PL	H	2,0	1,0	2,71	2,20	2,37	2,72	2,05	2,53
	M	7,12	1,0	3,11	2,85	2,65	3,53	1,22	1,87
PT	H	1,35	1,0	2,47	1,83	3,09	3,23	2,22	1,98
	M	-	3,0	3,08	2,42	2,01	2,65	1,71	2,0
RO	H	4,01	1,0	2,58	1,96	1,91	4,0	-	2,55
	M	1,28	-	3,31	2,79	2,52	4,87	1,38	2,20
SI	H	1,09	1,0	2,52	1,48	1,71	3,28	1,87	1,71
	M	1,36	1,0	3,22	2,36	1,75	4,61	1,34	1,84
SK	H	-	-	2,63	1,86	1,87	2,0	1,89	2,50
	M	2,0	-	3,81	2,65	4,02	3,68	1,21	1,63
FI	H	1,67	-	3,03	1,27	1,00	3,85	1,75	1,87
	M	1,61	-	5,87	1,84	3,76	4,89	1,41	1,69
SE	H	2,93	1,24	3,42	1,85	1,07	6,90	1,84	1,70
	M	1,77	5,54	4,08	1,89	2,75	4,98	1,63	1,31
UK	H	3,19	2,0	2,98	1,77	2,78	2,84	1,88	1,66
	M	2,61	2,0	4,60	2,47	3,14	4,20	1,64	1,96
HR	H	1,80	-	2,52	2,19	2,60	2,34	2,12	2,01
	M	3,61	2,0	3,0	2,68	3,67	2,53	2,23	1,91
MK	H	2,24	1,51	3,34	1,84	2,54	6,31	2,04	2,87
	M	2,39	-	3,33	2,97	3,10	1,00	1,34	1,73
TR	H	1,35	2,0	1,68	1,55	1,52	1,86	1,36	1,56
	M	-	-	1,96	1,73	1,52	2,12	1,09	1,86
NO	H	1,41	3,40	3,95	1,41	3,25	4,99	1,79	1,71
	M	1,67	3,24	5,23	2,07	4,84	4,42	1,46	1,27
Total	H	2,29	1,77	2,66	1,70	2,21	3,66	1,85	1,95
	M	2,17	2,11	3,86	2,36	2,38	4,00	1,57	1,71

Fonte: EWCS, 2010. Inquiridos que declaram ocupar pelo menos uma hora diária, todos os dias, na realização destas tarefas.

Quadro 21. Adequação difícil entre os tempos de trabalho e os compromissos sociais e familiares, por país e ocupação, 2010 (%)

	Quadros superiores da AP, dirigentes e quadros superiores de empresa			Especialistas das profissões intelectuais e científicas			Técnicos e profissionais de nível intermédio			Pessoal administrativo e similares			Pessoal dos serviços e vendedores			Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas			Operários, artífices e trabalhadores similares			Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem			Trabalhadores não qualificados			Total
	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	
BE	20,8	21,6	17,4	14,2	16,5	12,4	15,2	15,2	15,2	10,8	12,8	7,5	19,8	23,3	17,5	9,1	-	-	14,6	14,7	14,3	21,7	22,0	22,2	15,7	25,0	25,0	15,9
BG	22,9	25,0	21,1	15,1	21,7	13,7	15,6	18,2	10,0	20,6	8,3	27,3	24,5	27,8	22,9	33,3	41,2	14,3	18,8	15,3	38,5	33,8	30,4	40,0	20,6	24,3	24,3	22,2
CZ	22,4	30,6	9,5	14,3	21,1	8	14,3	13,1	14,4	13,8	-	19,1	32,6	41,9	27,6	16,7	-	33,3	18,4	19,9	8,3	33,3	37,3	16,7	13,3	25,0	25,0	21,3
DK	4,0	5,3	-	7,3	8,2	6,7	5,7	4,4	4,9	2,6	7,1	-	6,7	9,1	5,2	14,3	16,7	-	3,8	4,1	-	14,3	9,1	14,3	9,8	13,0	13,0	6,5
DE	23,9	29,3	8,7	20,1	19,7	20,4	13,5	13,9	13,1	12,5	15,2	11,1	22,0	29,8	19,7	17,3	18,7	10,7	13,4	14,7	-	37,7	39,4	19,0	5,2	5,6	5,6	17,5
EE	33,3	37,5	25,0	11,8	-	8,3	7,7	-	11,1	-	-	-	25,0	-	30,8	-	-	-	26,7	25,0	25,0	23,1	33,3	-	16,7	-	-	19,4
EL	48,3	44,7	66,7	23,1	27,9	15,0	33,3	39,4	25,7	22,4	19,4	24,4	45,5	38,5	50,0	46,7	52,5	35,5	28,3	29,5	22,2	38,2	40,8	14,3	32,8	30	30	34,5
SP	35,1	35,0	35,6	21,9	21,5	22,3	21,5	17,8	25,9	23,4	27,4	21,3	25,9	29,1	24,3	25,0	30,0	24,0	21,1	22,8	9,8	44,5	46,9	33,3	18,4	21,9	21,9	24,7
FR	28,4	30,3	24,2	18,9	20,6	17,9	15,1	15,3	14,9	13,7	10,9	14,6	26,0	20,9	28,1	26,7	37,1	9,3	22,2	22,1	23,3	35,9	37,5	22,6	17,1	11,5	11,5	21,3
IE	18,0	19,4	14,3	16,2	21,2	9,1	12,9	18,8	6,7	10,0	33,3	6,3	14,1	16,7	8,9	-	-	-	17,6	15,2	-	20,0	16,7	33,3	4,5	6,7	6,7	13,9
IT	31,5	26,1	45,1	22,9	23,0	22,9	21,0	25,2	15,9	19,4	24,2	15,8	29,4	30,5	28,4	27,8	25,0	42,9	26,1	27,6	16,1	32,0	36,8	6,5	26,5	26,5	26,5	25,2
CY	25,0	-	-	10,0	20,0	20,0	11,1	-	-	11,1	-	16,7	41,7	25,0	37,5	-	-	-	11,1	12,5	-	25,0	-	-	20,0	20,0	20,0	19,4
LT	23,1	25,0	16,7	15,2	10,0	17,4	24,0	23,1	18,2	25,0	-	14,3	27,6	16,7	27,3	25,0	33,3	-	25,0	29,4	33,3	40,0	41,2	-	21,7	28,6	28,6	24,0
LI	26,1	36,4	16,7	12,8	11,8	13,3	21,2	23,1	20,0	30,0	25,0	28,6	36,1	40,0	33,3	11,8	14,3	10,0	23,7	24,1	30,0	40,0	45,5	25,0	23,5	-	-	23,5
LU	-	-	-	9,1	20,0	-	12,5	20,0	25,0	25,0	-	-	25,0	-	-	-	-	-	25,0	25,0	-	-	-	-	-	-	-	15,8
HG	19,1	12,9	33,3	17,9	19,5	17,9	14,6	18,9	14,9	25,0	20,0	28,3	21,2	24,3	19,4	10,5	13,3	-	25,0	24,7	26,3	29,8	31,7	23,8	18,0	23,1	23,1	21,4
MT	-	-	-	20,0	-	-	25,0	33,3	-	33,3	-	-	20,0	33,3	33,3	-	-	-	25,0	25,0	-	-	-	-	-	-	-	21,4
NL	10,3	9,2	13,9	10,3	11,6	8,7	9,5	3,8	14,7	1,8	2,3	1,6	11,5	15,3	9,3	20,0	23,8	-	5,5	4,5	12,5	21,6	20,9	28,6	6,3	6,6	6,6	9,5
AT	13,5	18,5	-	7,9	6,1	8,8	7,9	3,7	13,6	6,7	10,8	5,6	19,1	26,7	16,5	5,0	7,7	-	17,3	17,3	16,7	31,7	34,4	22,2	12,5	12,0	12,0	13,0
PL	25,9	22,6	32,1	15,0	18,2	12,8	9,5	11,0	7,6	14,3	27,8	8,5	14,9	17,6	13,9	17,7	20,3	13,2	13,3	14,6	5,6	21,2	23,7	8,9	8,9	2,5	2,5	15,0
PT	26,8	33,3	12,5	20,0	27,3	16,1	20,4	19,4	24,0	12,8	17,2	10,2	27,1	31,0	25,0	15,6	14,0	15,8	16,5	13,5	30,0	16,2	20,0	5,6	12,2	9,1	9,1	19,1
RO	12,5	6,5	23,5	8,2	8,5	8,9	17,0	16,9	15,9	9,5	27,3	6,3	16,3	16,9	16,0	10,1	13,6	5,6	16,0	15,2	18,6	17,5	18,6	12,9	20,7	26,5	26,5	14,1
SI	26,7	36,4	-	18,5	30,0	11,1	20,6	22,2	13,3	21,4	14,3	28,6	26,1	25,0	23,1	14,3	20,0	-	22,2	26,7	-	40,9	37,5	40,0	28,6	25,0	25,0	25,1
SL	22,2	27,3	14,3	3,9	4,3	-	10,4	11,5	9,8	8,0	-	12,5	14,9	10,7	15,6	-	-	-	20,3	22,4	7,7	30,8	30,0	30,8	9,3	13,6	13,6	14,5
FI	19,0	20,0	16,7	10,6	9,3	9,8	13,2	17,1	9,5	11,1	-	9,1	18,9	10,0	22,2	-	-	-	8,2	8,9	-	26,2	23,5	42,9	14,3	14,3	14,3	14,2
SE	9,8	17,4	5,3	14,2	14,9	14,7	16,4	21,7	10,8	21,7	20,8	22,9	15,6	14,0	16,4	-	-	-	10,0	10,0	-	12,5	10,7	25,0	9,4	7,4	7,4	14,2
UK	13,6	15,2	10,7	14,3	20,7	8,4	11,6	18,2	5,8	7,7	10,5	6,7	15,6	24,4	11,3	21,1	23,5	-	12,3	13,8	-	18,5	20,4	-	8,4	9,0	9,0	12,9
HR	7,1	10,0	-	9,7	7,7	10,5	22,7	17,4	26,3	13,3	10	15,0	22,7	23,5	18,5	30,8	29,4	33,3	25,7	30	-	32,0	36,8	20,0	21,7	22,2	22,2	21,4
MK	11,1	16,7	-	12,5	12,5	-	15,8	-	18,2	20,0	25,0	20,0	30,4	28,6	33,3	33,3	50,0	-	20,0	23,5	-	39,1	33,3	45,5	28,9	33,3	33,3	25,0
TR	35,1	38,4	13,9	14,0	13,8	14,0	30,5	30,2	31,1	16,4	24,8	6,9	35,4	36,6	33,0	19,0	20,6	15,1	31,6	34,9	14,9	46,8	46,8	46,7	42,6	42,4	42,4	30,9
NO	11,5	11,8	11,1	5,5	3,4	4,1	11,0	12,1	10,0	3,6	-	-	13,5	12,0	14,1	16,7	16,7	50,0	8,9	7,0	-	13,3	15,4	-	15,8	22,2	22,2	9,5
Total	22,9	24,8	18,5	16,5	18,2	14,9	15,7	17,1	14,1	13,8	17,0	11,9	23,1	26,9	20,8	19,9	22,4	22,4	19,0	19,9	13,2	31,7	33,3	22,2	18,4	20,2	20,2	19,6

Fonte: EWCS, 2010

Quadro 22. Dificuldade em tirar tempo do trabalho para resolver uma emergência pessoal, por país e ocupação, 2010 (%)

	Quadros superiores da AP, dirigentes e quadros superiores de empresa			Especialistas das profissões intelectuais e científicas			Técnicos e profissionais de nível intermédio			Pessoal administrativo e similares			Pessoal dos serviços e vendedores			Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas			Operários, artífices e trabalhadores similares			Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem			Trabalhadores não qualificados			Total	
	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M		
BE	20,0	21,6	16,7	40,9	30,4	48,5	26,4	21,7	32,6	28,4	31,3	25,9	34,9	39,5	33,3	27,3	33,3	-	28,9	30,4	23,1	44,1	44,0	44,4	36,8	43,3	32,5	33,1	
BG	17,1	11,8	20	28,8	21,7	33,3	36,5	38,2	35,5	34,4	27,3	36,4	33,3	30,6	34,3	21,7	29,4	14,3	33,3	25,4	75,0	42,3	43,4	40,0	37,3	36,1	38,7	33,5	
CZ	41,1	45,9	31,6	49,0	34,5	65,3	45,0	31,4	57,3	56,9	38,9	65,2	60,0	61,4	59,3	50,0	66,7	50,0	57,0	57,6	50,0	70,4	67,6	79,3	66,7	66,7	66,7	55,3	
DK	4,0	5,3	-	20,3	10,4	25,3	14,1	8,9	19,5	5,3	7,7	4,2	27,3	25,0	30,4	-	-	-	5,9	4,2	33,3	28,6	33,3	28,6	26,3	27,3	25,0	17,7	
DE	29,6	30,1	28,3	53,4	48,0	59,7	44,5	39,5	48,7	41,8	51,2	36,8	63,8	57,7	65,6	60,2	64,0	48,3	58,8	60,7	39,1	66,0	65,2	75,6	52,7	61,0	46,7	52,5	
EE	10,0	12,5	25,0	33,3	16,7	41,7	28,6	25,0	33,3	37,5	33,3	25,0	52,9	33,3	58,3	-	-	-	28,6	27,3	50,0	41,7	44,4	33,3	42,9	33,3	50	33,7	
EL	26,3	28,3	18,2	33,6	26,5	41,7	47,1	35,3	57,1	34,7	34,4	37,0	47,8	37,3	53,7	18,0	22,0	9,7	43,9	42,7	50,0	48,2	50,0	28,6	42,4	41,9	44,4	38,0	
SP	14,0	7,3	42,0	40,3	30,5	48,3	29,2	27,8	30,9	29,5	24,8	32,0	39,2	44,7	36,7	26,8	33,3	24,0	34,5	36,2	21,6	39,6	35,5	61,1	37,7	34,7	41,4	34,4	
FR	37,2	35,7	41,4	49,9	45,0	53,4	34,8	32,5	37,1	36,3	24,7	39,4	49,3	43,0	51,9	22,7	16,8	33,3	44,6	43,3	53,3	59,0	62,3	30,0	39,5	41,4	37,3	42,6	
IE	21,6	20,0	28,6	28,8	21,2	36,4	16,1	13,3	20,0	21,1	33,3	17,2	26,1	29,2	26,1	12,5	14,3	-	14,3	12,1	-	28,6	33,3	-	13,6	21,4	11,1	22,6	
IT	20,4	21,6	17,6	34,3	31,1	36,5	20,2	17,5	23,5	24,0	27,2	21,8	37,5	32,4	42,6	13,5	10,5	26,7	22,3	20,8	31,8	20,2	20,4	19,6	28,7	26,9	30,3	26,2	
CY	-	-	-	36,4	33,3	50,0	12,5	16,7	-	25,0	33,3	16,7	36,4	40,0	25,0	-	-	-	33,3	25,0	-	25,0	-	-	-	27,3	25,0	33,3	27,9
LT	15,4	-	20,0	25,0	20,0	26,1	23,1	21,4	30,0	25,0	-	28,6	28,6	28,6	25,0	-	-	-	25,0	25,0	33,3	44,4	41,2	50,0	22,7	25,0	21,4	25,7	
LI	33,3	38,5	33,3	51,1	40,0	56,3	48,5	38,5	55,0	55,6	33,3	66,7	50,0	66,7	46,2	6,7	14,3	-	35,1	32,1	50,0	54,2	54,5	50,0	29,4	28,6	33,3	43,0	
LU	-	-	-	30,0	20,0	40	25,0	25,0	-	-	-	-	50,0	-	-	-	-	-	33,3	33,3	-	-	-	-	25,0	-	-	31,6	
HG	6,4	3,1	13,3	28,7	20,0	35,7	25,9	20	28,3	33,3	28,6	34,8	34,3	36,8	31,8	10,5	13,3	-	29,3	25,8	47,4	49,4	52,4	42,9	34,5	34,8	33,3	30,8	
MT	-	-	-	25,0	-	33,3	25,0	33,3	-	-	-	-	40,0	33,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27,6
NL	9,0	9,3	8,1	22,7	13,8	33,1	9,8	8,4	10,5	13,5	18,6	11,6	21,2	17,6	23,3	8,3	9,5	-	8,7	9,9	-	14,9	14,7	14,3	9,1	12,5	6,2	14,8	
AT	23,7	26,9	10,0	40,7	31,3	47,2	20,3	20,2	20,3	16,9	22,2	11,5	36,1	22,6	41,4	10	15,4	-	29,6	28,6	41,7	38,6	41,2	27,3	32,8	43,3	21,6	28,7	
PL	19,6	16,0	25,9	47,2	37,9	54,2	27,8	19,9	36,1	44,0	49,1	42,1	47,4	41,9	50,0	9,3	4,8	17,7	35,2	32,3	50,0	41,4	39,9	47,7	31,4	23,3	38,7	35,4	
PT	23,1	29,2	18,8	39,8	31,3	45,2	23,7	19,7	30,8	24,4	33,3	20,4	36,5	33,9	37,5	22,2	29,5	5,0	24,3	21,6	36,7	36,8	35,3	41,2	26,8	24,2	27,7	29,3	
RO	17,0	16,7	22,2	34,4	26,1	39,7	33,6	28,9	38,6	36,5	41,7	35,5	37,8	51,4	30,0	3,1	4,4	1,4	26,7	27,3	25,4	39,3	35,3	55,2	35,9	30,2	45,6	27,5	
SI	13,3	9,1	25,0	42,3	33,3	55,6	33,3	27,8	40,0	40,0	42,9	37,5	50,0	50,0	53,8	16,7	20	-	44,4	40,0	50,0	52,4	50,0	50,0	30,8	25,0	33,3	39,3	
SL	29,4	20,0	42,9	34,0	21,7	42,9	41,5	40,0	43,9	50,0	60,0	42,9	52,1	55,6	50	20	25,0	-	58,0	59,7	50,0	67,3	65,0	75,0	44,2	47,8	40,9	48,8	
FI	19,0	16,7	23,5	21,4	9,5	33,3	21,3	14,7	24,4	18,5	20,0	21,7	40,5	25,0	45,3	18,2	40,0	-	10,2	8,7	50,0	33,3	36,4	14,3	17,9	12,5	20,0	23,6	
SE	5,0	8,7	5,6	13,7	7,6	16,8	12,0	12,5	10,9	22,0	29,2	17,1	20,5	21,1	19,4	-	-	-	12,7	13,0	10,0	28,1	30,9	12,5	-	-	-	15,0	
UK	17,2	14,3	23,2	31,1	29,4	32,7	21,2	29,0	14,6	23,2	25,7	22,1	31,9	33,8	30,9	20,4	22,9	-	19,3	20,3	11,5	38,2	40,9	15,4	21,7	26,1	15,4	25,2	
HR	21,4	20,0	25,0	48,4	38,5	52,6	42,9	27,3	60,0	43,3	40,0	40,0	62,8	58,8	66,7	33,3	26,7	50,0	40,0	41,4	40,0	56,0	57,9	60,0	56,5	62,5	46,2	46,8	
MK	11,1	14,3	-	31,3	25,0	33,3	27,8	28,6	27,3	40,0	40,0	50,0	22,7	21,4	22,2	-	-	-	25,0	27,8	-	37,5	33,3	45,5	27,0	28,0	25,0	28,4	
TR	20,1	21,0	16,7	38,1	34,4	42,0	45,9	45,2	47,3	42,6	37,6	48,9	43,8	42,5	46,5	11,7	10,1	16,5	32,5	35,0	18,3	44,4	42,2	55,7	44,9	41,3	55,2	34,7	
NO	11,5	11,1	12,5	19,1	10,0	30,0	18,3	9,1	28,2	10,7	11,1	10,5	32,3	32,0	32,4	33,3	20,0	100	8,9	9,3	-	16,7	16,0	-	33,3	44,4	30,0	20,6	
Total	21,2	20,0	25,0	39,4	33,3	44,7	31,1	28,0	34,1	31,6	33,3	30,7	42,9	39,9	44,6	14,7	14,6	15,5	35,4	35,7	33,6	45,3	45,3	45,7	35,5	35,6	35,4	35,0	

Fonte: EWCS, 2010

Quadro 23. Trabalho frequente durante o tempo livre por país e ocupação, 2010 (%)

	Quadros superiores da AP, dirigentes e quadros superiores de empresa			Especialistas das profissões intelectuais e científicas			Técnicos e profissionais de nível intermédio			Pessoal administrativo e similares			Pessoal dos serviços e vendedores			Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas			Operários, artífices e trabalhadores similares			Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem			Trabalhadores não qualificados			Total
	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	
BE	17,1	19,6	12,5	17,8	16,9	17,3	5,5	6,5	6,5	5,0	4,3	3,9	6,7	9,5	4,8	10,0	11,1	-	6,2	7,5	-	5,3	4,1	10,0	4,5	3,7	2,6	9,5
BG	10	8,3	15,0	5,9	5,0	6,4	1,6	-	3,4	-	-	-	7,1	8,6	6,5	44,4	54,5	33,3	2,5	2,9	-	2,6	3,7	-	-	-	-	5,3
CZ	8,9	11,4	5,0	8,7	9,1	8,3	3,4	3,8	3,0	3,3	-	4,3	6,0	8,1	5,1	16,7	-	33,3	5,5	5,9	-	4,6	6,0	-	3,2	-	4,3	5,2
DK	12,5	15,8	-	8,5	6,8	11,1	5,9	6,8	2,6	2,6	7,7	-	2,3	-	3,5	33,3	33,3	-	5,9	6,3	-	3,7	5,0	-	2,6	4,8	-	5,9
DE	9,3	10,9	3,6	11,5	9,7	13,6	3,8	4,3	3,5	1,5	-	2,3	1,0	3,8	0,4	12,5	7,4	25,0	1,2	1,3	-	3,0	2,8	4,8	1,3	1,5	1,1	4,2
EE	8,3	12,5	-	11,8	16,7	8,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,0
EL	10,3	8,7	16,7	18,9	10,8	27,9	10,3	17,1	5,7	1,3	-	2,3	10,8	12,2	9,9	12,5	10,3	16,7	3,5	2,9	9,1	8,9	10,2	-	4,7	7,4	2,8	9,6
SP	12,8	13,0	11,9	5,3	3,5	6,4	1,4	2,6	-	2,0	-	3,0	2,3	-	3,4	14,3	33,3	-	0,9	1,0	-	2,2	2,6	-	1,6	1,0	2,7	3,3
FR	9,4	10,3	8,4	17,7	18,5	17,1	4,0	5,6	2,4	4,5	10,8	2,6	4,7	7,4	3,5	17,8	20,2	13,7	4,3	4,4	3,5	5,4	6,0	-	0,9	1,3	0,4	7,1
IE	16,0	16,7	14,3	4,6	6,1	6,1	-	-	-	2,5	-	3,1	3,0	4,2	2,3	14,3	16,7	-	2,9	3,0	-	-	-	-	-	-	-	4,9
IT	6,3	2,8	15,7	1,8	2,8	1,1	2,2	1,4	2,9	3,5	6,7	1,1	4,4	4,9	3,9	9,3	-	57,1	2,9	2,0	9,2	3,3	2,8	6,5	1,7	-	3,5	3,2
CY	33,3	-	-	10,0	20,0	20,0	10,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,9
LT	-	-	-	6,1	-	4,3	-	-	-	-	-	-	3,6	-	4,5	-	-	-	-	-	-	-	5,0	5,9	-	-	-	2,3
LI	4,0	-	8,3	4,3	6,3	3,3	3,1	-	5,0	-	-	-	-	-	-	26,7	20	37,5	2,6	-	-	4,2	4,8	-	-	-	-	4,1
LU	-	-	-	18,2	20,0	20,0	12,5	16,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,5
HG	11,4	13,8	7,1	11,2	16,2	7,7	7,4	11,1	4,3	1,7	-	-	11,7	13,2	10,9	6,7	8,3	-	3,4	3,1	5,0	2,5	1,6	5,0	-	-	-	6,3
MT	-	-	-	20,0	-	50,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,7
NL	5,2	6,0	2,7	6,5	9,1	3,4	4,0	6,8	1,4	0,6	-	0,8	1,7	4,8	0,7	15,0	16,7	-	10,3	9,2	17,6	4,1	4,4	-	1,6	1,7	1,5	4,4
AT	15,2	17,4	11,1	6,2	6,7	5,9	3,0	4,1	1,8	1,1	2,7	-	1,8	3,4	1,2	15,4	12,5	-	5,7	5,3	10	-	-	-	1,6	-	2,7	4,0
PL	5,6	3,2	9,8	5,8	6,0	5,6	1,0	0,6	1,4	1,0	3,9	-	2,4	5,5	0,7	31,2	31,5	30,6	3,3	3,6	2,9	2,7	3,3	-	4,0	8,0	1,0	6,3
PT	21,1	22,7	20	12,9	16,7	11,5	12,1	13,8	7,7	2,6	3,4	2,1	3,2	7,4	1,5	5,9	7,5	-	1,8	2,2	-	-	-	-	3,2	-	4,8	5,6
RO	14,0	14,3	20	14,5	13,2	15,1	5,9	8,2	3,2	8,5	18,2	6,8	8,2	4,5	10,1	53,2	38,2	68,6	4,5	4,1	6,0	5,6	6,9	-	5,4	2,2	12,5	14,4
SI	6,3	9,1	-	3,8	-	5,6	2,9	5,0	-	7,1	-	-	4,3	10,0	-	16,7	33,3	-	5,3	7,1	-	4,8	6,3	-	7,1	-	11,1	5,2
SL	17,6	18,2	16,7	2,0	4,2	-	6,0	7,7	4,9	-	-	-	4,4	-	7,1	-	-	-	3,8	3,0	8,3	8,0	8,3	-	2,4	4,5	-	4,3
FI	22,5	39,1	-	9,5	9,8	9,5	4,0	5,7	2,5	-	-	-	2,8	5,0	1,9	11,1	25,0	-	4,0	4,3	-	-	-	-	-	-	-	5,8
SE	7,3	9,1	5,6	8,9	6,3	9,7	4,1	4,8	3,4	-	-	-	1,8	3,5	0,9	75,0	50	100	6,3	7,1	-	1,6	1,8	-	3,3	4,0	-	4,7
UK	9,0	9,1	8,8	15,3	19,2	11,9	6,4	2,6	9,6	3,6	6,2	2,5	6,0	9,7	4,2	9,3	10,4	-	6,3	4,8	17,0	4,0	4,5	-	1,8	1,2	2,6	7,3
HR	8,3	11,1	-	6,5	8,3	5,3	4,7	-	5,0	-	-	-	2,4	0	3,7	36,4	42,9	28,6	3,0	3,6	-	-	-	-	-	-	-	6,1
MK	12,5	14,3	-	6,7	11,1	14,3	-	-	-	-	-	-	9,1	7,1	10,0	33,3	50	-	10,5	6,3	-	4,3	8,3	9,1	16,2	20	8,3	9,9
TR	7,3	7,6	5,4	1,3	2,5	-	0,8	1,2	-	-	-	-	2,5	1,7	4,0	2,6	3,4	0,5	5,5	5,1	7,7	5,2	5,7	3,3	4,5	6,1	-	3,5
NO	8,0	6,7	11,1	4,6	6,7	4,1	2,9	3,1	-	-	-	-	1,1	-	-	33,3	50	-	4,7	4,9	-	6,9	8,0	0	-	-	-	3,6
Total	9,7	10,1	8,9	10	10,3	9,8	3,7	4,0	3,4	2,5	3,3	1,9	3,8	5,1	3,1	17,5	14,5	23,6	3,6	3,4	5,3	3,8	4,2	1,9	2,3	2,6	2,1	5,6

Fonte: EWCS, 2010

Quadro 24. Discriminação e tratamento diferenciado por sexo, grupo etário e ocupação, 2010 (%)

	Discriminação							Atenção sexual não desejada	Bullying Assédio	Violência física	Abuso verbal	Ameaças ou humilhações
	Sexo/Gênero	Idade	Etnia	Deficiência	Nacionalidade	Orientação sexual	Religião					
Sexo												
Homens	0,8	3,0	1,7	0,7	1,9	0,4	1,2	1,1	3,7	1,9	10	4,7
Mulheres	2,8	3,6	1,0	0,4	0,9	0,2	0,6	2,6	4,1	1,7	10,2	4,9
Idade												
Menos de 24 anos	2,4	7,5	1,8	0,6	1,8	0,5	1,1	3,6	3,5	1,1	12,1	5,5
Dos 25 aos 34 anos	2,2	2,6	1,7	0,6	1,8	0,5	1,2	2,6	3,9	2,1	10,7	5,4
Dos 35 aos 44 anos	1,6	1,6	1,7	0,4	1,8	0,4	1,0	1,3	3,9	1,8	9,7	4,5
Dos 45 aos 54 anos	1,4	3,0	0,9	0,6	1,1	0,2	0,6	1,3	4,5	2,1	10,4	5,1
Dos 55 aos 64 anos	1,0	5,0	1,0	0,7	0,9	0,2	1,0	0,5	2,9	1,2	8,3	3,5
Mais de 65 anos	1,1	4,0	0,7	0,4	0,9	0,4	0,7	0,5	2,2	1,4	4,9	3,2
Ocupação												
Quadros superiores da AP, dirigentes e quadros superiores de empresa	1,8	2,7	0,9	0,5	1,1	0,3	0,8	1,1	3,8	1,4	9,8	4,6
Especialistas das profissões intelectuais e científicas	1,8	3,2	1,1	0,3	1,2	0,1	0,7	2,1	4,5	3,1	11,8	6,0
Técnicos e profissionais de nível intermédio	1,9	3,7	0,8	0,6	0,7	0,4	0,6	2,3	4,2	2,0	10,5	5,1
Pessoal administrativo e similares	2,4	3,5	1,0	0,7	1,3	0,5	0,8	1,7	4,9	0,8	9,3	4,5
Pessoal dos serviços e vendedores	2,1	3,4	1,8	0,6	1,8	0,4	1,1	3,4	3,9	2,9	13,4	5,9
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	1,0	1,2	0,3	0,1	0,5	0,3	-	0,4	1,0	0,4	3,2	1,4
Operários, artífices e trabalhadores similares	1,1	3,4	1,4	0,7	1,7	0,3	1,1	0,4	2,7	0,7	6,9	3,0
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem	1,0	3,1	2,2	0,9	2,1	0,3	1,7	1,2	4,7	1,3	12,0	5,4
Trabalhadores não qualificados	1,4	3,3	2,4	0,6	2,5	0,4	1,3	0,9	3,8	1,1	8,4	4,5
Forças armadas	-	7,4	-	-	0,7	0,7	0	1,4	4,3	5,8	6,5	5,0
Total	1,7	3,3	1,4	0,6	1,5	0,3	0,9	1,7	3,8	1,8	10,1	4,8

Fonte: EWCS, 2010.

Quadro 25. Discriminação e tratamento diferenciado por sector de actividade, 2010 (%)

Sector	Discriminação							Atenção sexual não desejada	Bullying Assédio	Violência física	Abuso verbal	Ameaças ou humilhações
	Sexo Género	Idade	Etnia	Deficiência	Nacionalidade	Orientação sexual	Religião					
Indústrias extractivas	2,0	1,9	4,3	-	4,3	-	1,9	0,9	1,9	-	7,5	3,8
Indústrias transformadoras	1,1	3,9	0,9	0,5	1,0	0,2	0,7	1,0	3,2	0,3	6,2	3,0
Construção	1,5	2,6	2,0	0,6	2,1	0,2	1,0	0,3	2,7	0,6	8,0	3,1
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	1,7	3,6	1,5	0,7	2,2	0,5	1,3	2,3	3,8	1,2	10,2	4,4
Transportes e armazenagem	1,5	2,3	2,9	0,7	2,7	0,4	2,0	1,7	5,3	2,6	16,6	7,4
Alojamento, restauração e similares	2,7	3,5	1,8	0,2	2,5	0,2	1,5	4,9	4,2	1,2	12,8	6,3
Actividades de informação e de comunicação	1,4	3,8	0,8	0,6	0,9	0,4	0,6	1,9	2,9	0,7	7,1	3,5
Actividades financeiras e de seguros	2,3	2,8	0,2	0,5	0,9	0,4	0,7	0,8	4,3	0,6	11,2	4,8
Actividades Imobiliárias	0,9	5,0	2,9	-	1,2	0,6	1,8	3,5	2,9	0,3	11,2	5,3
Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	2,3	2,1	1,5	0,7	0,6	0,5	1,1	1,2	3,3	1,0	7,1	3,0
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	2,1	4,6	2,1	0,3	2,4	0,4	1,2	1,5	4,5	1,7	12,6	5,9
Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	2,0	3,6	0,6	0,4	0,6	0,2	0,5	1,4	4,9	4,4	14,5	9,2
Educação	1,7	3,7	1,4	0,5	1,2	0,3	0,8	1,2	4,2	1,9	12,5	4,4
Actividades de saúde humana e apoio social	2,2	3,0	1,1	0,9	0,9	0,4	0,6	3,6	6,7	7,0	16,6	9,5
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	2,2	4,4	1,5	1,2	1,6	0,4	0,5	3,2	4,7	1,9	11,1	5,0
Actividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e actividades de produção das famílias para uso próprio	1,8	3,0	3,2	0,2	4,3	0,2	1,6	0,2	2,0	0,6	3,6	2,6
Total	1,7	3,3	1,4	0,6	1,5	0,3	0,9	1,7	3,8	1,8	10,1	4,8

Fonte: EWCS, 2010

Quadro 26. Discriminação e tratamento diferenciado por país, 2010 (%)

	Sexo/ Género	Idade	Etnia	Discriminação				Atenção sexual não desejada	Bullying Assédio	Violência física	Abuso verbal	Ameaças ou humilhações
				Deficiência	Nacionalidade	Orientação sexual	Religião					
BE	2,5	4,5	3,4	1,0	3,6	0,6	2,2	1,8	8,7	2,9	12,9	6,5
BG	0,7	2,4	1,6	0,3	0,3	0,2	0,3	0,7	0,5	0,7	10,3	3,8
CZ	1,9	4,8	0,3	0,6	0,2	-	0,3	2,3	2,3	2,5	17,5	4,3
DK	1,6	2,0	1,4	-	1,2	-	1,2	2,2	3,2	2,8	11,7	5,9
DE	1,5	4,8	0,8	0,5	1,5	-	0,9	1,9	4,6	1,6	12,4	4,3
EE	1,0	1,9	1,9	0	1,9	1,0	1,0	1,9	1,9	0	15,5	5,8
EL	2,1	4,7	2,0	0,1	2,0	0,9	0,6	1,6	3,4	1,0	7,1	4,5
SP	0,9	1,3	1,2	0,3	2,3	0,4	0,4	0,6	2,2	1,0	5,2	4,7
FR	3,6	4,8	4,2	1,9	3,5	1,7	3,1	2,4	9,5	3,8	14,5	7,1
IE	1,5	1,5	2,1	0,3	2,1	0,6	0,3	2,3	5,6	3,2	12,3	6,5
IT	1,0	2,2	0,5	0,2	0,2	-	0,8	1,1	0,9	0,2	5,8	2,2
CY	1,5	2,9	1,5	-	1,5	-	1,5	1,5	1,5	-	5,9	4,4
LV	1,1	2,3	1,1	-	1,1	-	0	0,6	5,7	1,1	15,5	5,1
LT	0,4	2,4	0	-	0,8	-	0	1,2	4,8	0,4	13,4	4,5
LU	2,6	5,1	5,1	-	5,3	-	2,6	2,6	7,7	2,6	10,5	5,3
HG	0,7	3,1	1,3	0,3	0,6	-	0,4	0,6	2,1	0,3	7,6	3,6
MT	-	3,4	-	-	-	-	-	-	3,4	-	7,1	3,6
NL	2,2	3,3	1,2	0,3	0,9	0,2	0,8	2,0	7,7	2,7	8,4	7,2
AT	1,7	3,3	1,7	0,4	2,1	0,3	0,8	1,2	7,2	1,8	17,2	6,1
PL	0,7	2,1	0,4	0,2	0,3	0	0,6	1,5	0,7	1,1	7,9	2,4
PT	0,8	2,2	0,7	0,4	0,3	0,4	0,6	0,6	2,1	1,9	4,6	2,7
RO	1,8	2,8	0,2	0,1	0,7	-	0,1	1,4	1,8	0,7	6,8	3,3
SI	1,1	4,0	1,1	1,1	1,1	-	1,1	1,7	4,6	1,7	8,6	6,9
SK	1,2	2,6	0,5	0,2	0,7	0,2	0,7	1,4	1,2	0,7	12,7	3,3
FI	3,2	4,8	1,4	0,7	1,6	0,7	0,7	4,6	6,2	2,7	15,8	6,2
SE	2,9	4,0	1,5	0,5	1,2	-	0,5	3,6	2,8	2,5	10,1	6,0
UK	1,7	2,1	1,2	0,3	1,6	0,3	0,6	2,4	4,6	3,3	15,1	7,8
HR	1,1	4,4	0,4	0,7	1,1	0,4	0,4	1,1	2,6	0,4	10,7	5,2
MK	1,2	4,9	3,0	0,6	3,7	0	2,4	0,6	3,7	0,6	4,9	4,3
TR	1,8	3,8	1,5	0,8	1,1	0,3	0,5	1,8	1,4	0,9	3,1	2,7
Total	1,7	3,3	1,4	0,6	1,5	0,3	0,9	1,7	3,8	1,8	10,1	4,8

Fonte: EWCS, 2010

Quadro 27. Satisfação com as condições de trabalho por país e ocupação, 2010 (%)

	Forças Armadas	Quadros superiores da AP, dirigentes e quadros superiores de empresa	Especialistas das profissões intelectuais e científicas	Técnicos e profissionais de nível intermédio	Pessoal administrativo e similares	Pessoal dos serviços e vendedores	Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	Operários, artífices e trabalhadores similares	Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem	Trabalhadores não qualificados
BE	100	90,7	92,6	90,2	91,0	90,5	90,9	86,6	88,1	85,5
BG	100	82,9	85,3	84,4	85,3	72,9	52,2	79,5	60,0	62,3
CZ	-	87,7	91,2	87,4	81,0	74,8	83,3	84,5	57,8	73,3
DK	100	96,0	93,5	97,7	97,4	92,4	85,7	96,1	100	90,2
DE	89,5	92,9	88,7	92,1	88,6	87,2	88,3	91,6	77,4	79,2
EE	-	90,9	88,9	85,7	71,4	68,8	100	66,7	76,9	62,5
EL	90,9	81,4	81,7	72,5	79,2	64,2	25,8	57,9	49,1	47,0
SP	38,5	95,5	92,0	89,7	86,5	77,8	31,1	84,3	75,8	75,0
FR	69,2	85,8	82,4	86,1	82,9	77,1	71,4	76,0	66,9	72,7
IE	100	92,0	88,2	93,5	92,5	91,3	100	91,4	85,7	91,7
IT	100	88,3	86,0	85,6	84,7	80,0	78,6	78,6	61,1	66,7
CY	-	100	90,9	90,0	88,9	90,9	100	77,8	75,0	80,0
LV	-	83,3	85,3	80,0	75,0	79,3	75,0	71,4	50,0	61,9
LT	-	83,3	85,1	81,3	77,8	62,2	78,6	59,5	58,3	47,1
LU	-	100	91,7	100	100	100	-	75,0	100	100
HG	75,0	87,0	84,4	84,1	78,7	72,1	84,2	65,8	62,7	60,0
MT	-	100	100	100	100	80,0	-	75,0	100	75,0
NL	83,3	93,5	92,7	92,4	88,9	96,1	83,3	89,7	93,3	89,8
AT	100	100	91,0	97,1	93,3	90,6	88,9	88,0	73,8	85,7
PL	100	96,6	93,7	86,4	82,0	88,0	72,5	85,0	81,7	67,3
PT	100	89,7	86,0	92,4	85,9	85,4	88,5	81,5	80,9	76,3
RO	85,7	81,3	92,9	84,1	79,7	71,0	63,0	77,3	78,7	65,5
SI	-	93,3	85,2	78,8	76,9	72,7	66,7	66,7	52,4	69,2
SL	100	88,2	94,1	87,7	73,1	83,6	100	73,4	71,2	75,6
FI	100	88,1	89,3	89,3	92,9	90,5	100	84,0	88,1	82,8
SE	100	95,1	88,2	89,1	82,8	84,4	100	86,4	85,9	84,8
UK	100	94,1	93,4	91,1	94,0	92,2	100	93,5	87,9	90,9
HR	-	92,3	87,1	81,4	75,9	74,4	46,2	67,6	72,0	63,6
MK	-	80,0	86,7	83,3	80,0	72,7	33,3	61,9	43,5	40,5
TR	71,4	68,6	82,3	71,8	72,8	67,0	55,7	61,5	54,4	41,3
NO	100	92,6	93,6	90,3	88,9	88,5	83,3	93,3	96,6	84,2
Total	84,3	89,5	89,0	88,2	86,3	82,1	64,6	81,0	71,9	71,2

Fonte: EWCS, 2010

Quadro 28. Percepção de utilidade do trabalho por país e ocupação, 2010 (%)

	Forças Armadas	Quadros superiores da AP, dirigentes e quadros superiores de empresa	Especialistas das profissões intelectuais e científicas	Técnicos e profissionais de nível intermédio	Pessoal administrativo e similares	Pessoal dos serviços e vendedores	Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	Operários, artífices e trabalhadores similares	Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem	Trabalhadores não qualificados
BE	100	87,0	90,3	89,2	86,1	84,1	90,9	90,4	86,4	84,1
BG	100	97,1	94,6	96,9	88,2	77,1	92,0	90,7	92,4	85,5
CZ	-	93,0	87,2	84,0	58,1	67,2	83,3	80,1	64,7	74,2
DK	100	100	98,4	97,7	92,3	90,2	83,3	92,2	92,9	92,5
DE	89,5	93,4	94,7	84,9	79,7	81,1	96,1	85,8	74,5	63,2
EE	-	100	94,4	92,9	83,3	87,5	100	93,3	84,6	85,7
EL	100	89,8	96,1	79,1	71,8	75,4	89,9	84,2	80,0	66,7
SP	23,1	91,4	94,1	84,9	86,6	80,8	79,5	81,7	83,3	75,2
FR	75,0	88,1	90,1	86,8	78,4	80,4	89,0	87,2	72,9	83,1
IE	100	89,6	88,4	83,3	76,3	84,3	100	94,1	60,0	73,9
IT	100	92,9	90,9	82,2	79,2	81,1	82,6	86,4	73,8	81,8
CY	-	100	100	100	88,9	90,9	100	88,9	66,7	70,0
LV	-	100	93,9	88,5	87,5	89,7	75,0	95,0	94,7	78,3
LT	-	87,0	89,4	81,3	60,0	60,0	87,5	76,3	68,0	58,8
LU	-	100	90,9	87,5	100	100	-	100	100	100
HG	75,0	95,7	96,9	91,4	88,7	87,6	89,5	88,0	77,4	72,1
MT	100	100	100	100	100	100	-	100	100	100
NL	100	92,9	98,2	93,1	84,8	88,1	100	99,2	97,3	90,4
AT	50	92,1	94,4	90,8	82,0	83,9	90,0	88,0	64,3	80,0
PL	100	91,9	92,0	79,8	85,4	76,6	91,1	83,9	79,5	72,5
PT	100	95,0	91,6	94,6	76,9	85,0	95,2	83,5	85,3	85,4
RO	71,4	87,5	94,4	86,2	84,9	82,4	92,5	94,5	87,8	82,2
SI	100	100	96,2	91,2	92,3	82,6	100	94,4	85,7	92,9
SL	100	88,2	94,1	86,4	65,4	77,0	60,0	75,3	76,5	77,3
FI	100	97,6	89,3	84,2	85,2	84,9	90,0	82,4	82,9	85,2
SE	100	95,1	92,0	83,5	59,3	75,3	100	81,0	71,9	64,5
UK	100	88,0	86,3	81,4	72,9	67,9	100	80,1	58,4	61,6
HR	-	92,9	84,4	88,1	82,1	76,7	88,5	91,2	80,0	66,7
MK	100	100	93,3	88,9	90,0	87,5	100	94,7	82,6	86,5
TR	37,5	73,8	78,0	68,5	57,2	58,7	70,0	58,9	49,1	48,5
NO	100	95,7	97,2	90,3	100	91,5	100	95,2	89,3	88,2
Total	81,6	89,4	91,6	84,7	78,4	77,4	84,4	83,3	73,8	71,6

Fonte: EWCS, 2010

Quadro 29. Percepção de trabalho bem-feito por país e ocupação, 2010 (%)

	Forças Armadas	Quadros superiores da AP, dirigentes e quadros superiores de empresa	Especialistas das profissões intelectuais e científicas	Técnicos e profissionais de nível intermédio	Pessoal administrativo e similares	Pessoal dos serviços e vendedores	Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	Operários, artífices e trabalhadores similares	Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem	Trabalhadores não qualificados
BE	100	85,5	88,7	88,0	86,0	84,0	90,9	86,6	86,4	81,2
BG	100	91,4	93,2	90,6	84,8	83,7	91,7	92,9	83,8	82,9
CZ	-	81,0	82,4	90,9	71,0	76,0	80,0	82,1	61,2	75,0
DK	100	96,0	91,1	93,2	97,4	87,9	83,3	96,1	92,9	82,5
DE	100	92,8	89,8	83,5	83,2	84,3	100	89,1	75,7	81,2
EE	-	91,7	93,8	92,3	85,7	81,3	100	85,7	83,3	83,3
EL	91,7	89,8	93,8	79,4	72,7	72,9	78,4	81,3	62,5	41,8
SP	38,5	92,5	85,5	85,1	88,3	79,6	88,9	83,3	77,9	76,7
FR	58,3	81,3	81,9	86,3	80,3	83,7	88,9	89,7	81,3	85,9
IE	100	79,2	80,9	83,3	74,4	81,2	100	97,0	76,9	73,9
IT	100	90,9	89,1	91,3	80,6	87,0	82,2	88,8	77,9	86,1
CY	-	100	91,7	88,9	100	83,3	100	100	66,7	72,7
LV	-	92,3	85,3	83,3	85,7	82,1	100	81,0	85,0	76,2
LT	-	76,0	78,7	74,2	77,8	55,6	75,0	62,9	60,0	46,7
LU	-	100	90,9	87,5	100	-	-	100	100	100
HG	75,0	91,3	90,5	80,5	73,3	78,8	94,4	76,1	65,1	65,0
MT	100	100	100	100	100	100	-	100	100	100
NL	100	94,2	96,4	93,1	79,5	86,0	100	92,9	88,0	82,0
AT	100	91,9	95,5	93,4	91,1	92,4	94,7	90,7	87,8	85,5
PL	100	91,9	92,6	83,8	88,2	79,2	86,1	87,5	78,3	73,9
PT	100	95,0	87,4	97,8	89,7	86,0	98,4	83,4	85,3	89,8
RO	100	91,7	93,5	84,4	87,8	81,3	82,6	98,6	81,1	81,3
SI	100	100	92,3	91,2	85,7	86,4	100	94,4	85,7	92,9
SL	100	87,5	92,2	76,1	75,0	68,5	80,0	67,5	59,6	66,7
FI	100	85,7	68,2	69,7	76,9	81,1	81,8	72,0	68,3	75,0
SE	77,8	85,4	82,0	83,6	76,3	81,9	100	91,3	82,8	68,8
UK	-	85,3	84,2	77,4	78,3	64,6	87,7	83,9	53,4	61,8
HR	-	92,9	81,3	85,7	85,7	79,1	88,0	86,1	73,1	77,3
MK	-	100	86,7	88,2	88,9	83,3	100	85,0	78,3	81,6
TR	-	73,9	73,0	64,2	51,3	57,8	69,0	57,2	41,4	46,7
NO	100	87,0	88,8	83,1	96,4	84,9	33,3	92,7	92,9	88,2
Total	79,7	87,0	87,1	84,7	80,8	78,3	81,5	84,6	71,9	73,5

Fonte: EWCS, 2010

