

Sociologia do Trabalho e da Empresa

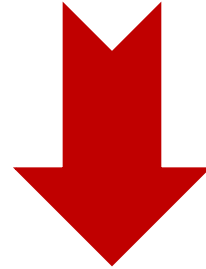
Inovação organizacional nas empresas:
tendências e desafios

**OPEN
MINDS.
GRAB
THE FUTURE.**

O modelo clássico de produção e organização

O modelo clássico de produção e organização

Produção em massa de produtos e serviços estandardizados em quadros organizacionais rígidos.



Modelo Taylorista/fordista **Burocrático/mecanicista**

A Empresa é um espaço ...

- ✓ sujeito à racionalização máxima, previsível, controlável, funcionando como uma máquina;
- ✓ onde não há lugar para a subjetividade, a criatividade, a inteligência ou a iniciativa.

O Ambiente externo é ...

- ✓ estável e previsível;
- ✓ marcado pela expansão do mercado/consumo em massa;
- ✓ onde existe abundância de mão-de-obra não qualificada e barata.

Principais características do modelo clássico

- ✓ Produção de bens idênticos e estandardizados;
- ✓ Produção em grandes quantidades;
- ✓ Inovação reduzida ou nula (rigidez) e atividades de I&D praticamente inexistentes;
- ✓ Grandes unidades de produção/burocratização;
- ✓ Articulação entre os princípios da OCT e a mecanização (linha de montagem);
- ✓ Utilização de máquinas especializadas de elevado rendimento/produtividade;
- ✓ Competitividade assente nos preços;
- ✓ Acumulação de *stocks*;
- ✓ Ênfase na produtividade e na redução de custos (quantidade em detrimento da qualidade);
- ✓ Matéria-prima relativamente homogénea.

Fatores que conduziram ao esgotamento do modelo clássico



Fatores que conduziram ao esgotamento do modelo clássico

- ✓ Aqueles fatores colocam ...
 - ✓ novos desafios em termos de organização do trabalho, de qualificações e profissões e de métodos de gestão.
 - ✓ e novas exigências em matéria de:
 - ✓ Qualidade
 - ✓ *Design*
 - ✓ Serviço pós-venda
 - ✓ Prazo de entrega (rapidez)
 - ✓ Novidade
 - ✓ Variedade

Paradigma tradicional e novo paradigma de produção: diferenças fundamentais

Produção em massa	Produção flexível
Produtos estandardizados, produzidos em grandes quantidades e de qualidade medíocre	Produtos variados e de qualidade
Racionalização do trabalho e mecanização máxima	Otimização da produtividade global (equipamento, trabalho, matérias-primas, <i>stocks</i>)
Vender aquilo que se sabe produzir	Produzir aquilo que se vende graças ao estudo de mercados
Atividade de investigação e desenvolvimento (I&D) reduzida	Intensa atividade de I&D
Baixo nível de inovação (rotina)	Alto grau de inovação
Concorrência baseada nos preços	Concorrência baseada na qualidade Individualização, originalidade e prazos
Grandes unidades de produção	Pequenas unidades de produção
Centralização da maior parte das decisões e forte hierarquização	Descentralização das decisões relativas à produção; redução da hierarquia intermédia
Divisão funcional	Coordenação horizontal

Paradigma tradicional e novo paradigma de produção: diferenças fundamentais

Produção em massa	Produção flexível
Integração vertical	Inserção numa rede de parceria, visando ganhos de especialização e de coordenação
Máquinas especializadas	Máquinas multifuncionais programáveis (tecnologias flexíveis)
Trabalhadores/as pouco ou nada qualificados/as Ausência da capacidade de iniciativa e da criatividade	Trabalhadores/as qualificados/as Estímulo à capacidade de iniciativa e à criatividade
Especialização de competências Especialização das tarefas	Flexibilidade qualitativa (competências) Polivalência das tarefas e das funções
Formação mínima no nível de execução e máxima na hierarquia	Formação contínua com vista a maximização das competências
Controlo hierárquico e motivação financeira como contrapartida de um trabalho de pobre conteúdo	Políticas de recursos humanos para estimular o empenho organizacional e desenvolver as competências
Relações laborais conflituosas; compromisso salarial	Compromisso, relações de confiança, cooperação

FONTE: Adaptado de W.Wobbe, Formação Profissional,1987.

Leitura obrigatória

- ✓ Kovács, Ilona (coord.), Casaca, Sara Falcão; Cerdeira, Maria da Conceição; Peixoto, João (2014), *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*, Coimbra, Fundação Económicas / Almedina.

V. Texto 6

Novos modelos de organização do trabalho

Novos modelos de produção e organização empresarial

Desde as décadas de 1980 e 1990 que as empresas – sobretudo aquelas mais sujeitas a condições de mercado de grande complexidade, instabilidade e incerteza - têm procurado inovar e reorganizar os seus modelos de organização do trabalho e de produção.

Desenvolveram-se, assim, experiências alinhadas nos seguintes modelos:

- ✓ Neo-taylorista
- ✓ Lean production / Lean management
 - ✓ Antropocêntrico / Humanista

Modelo neotaylorista

Modelo neotaylorista

O modelo **neotaylorista** consiste na combinação de princípios tayloristas de organização do trabalho e de novas tecnologias, na tentativa de adaptação ao novo contexto socioeconómico:

- ✓ uso frequente das TIC
- ✓ inserção na nova divisão internacional do trabalho, com alargamento das atividades a zonas do mundo com salários baixos (globalização)
- ✓ práticas de flexibilidade produtiva e de flexibilidade do trabalho, com ênfase na flexibilidade numérica (ou quantitativa)

Modelo *Lean* *production/Managment*

Modelo *Lean production*

O modelo de produção é “emagrecido” porque:

- ✓ utiliza menos recursos materiais, menos recursos humanos...
- ✓ menos espaço, menos movimentações de material e de pessoal, menos tempos de inventários, de produção...
- ✓ gera menos stocks, menos estrangulamentos, menos defeitos, menos desperdícios...

No setor dos serviços, este modelo é frequentemente designado de *lean management*

Principais características do modelo *Lean production*

- ✓ Eliminação de todos os desperdícios (muda), isto é, de tudo o que não se traduza em valor acrescentado;
- ✓ Otimização da disposição física do *layout*;
- ✓ Produção *just-in-time* (JIT) com o objetivo de redução para o mínimo o volume de *stocks* (zero *stock*), o espaço, a movimentação de materiais, os tempos de preparação, o controlo burocrático e também o número de pessoas;
- ✓ Qualidade total (fazer bem à primeira) ou zero defeitos, sem aumento de custos, pela incorporação do controlo de qualidade no processo produtivo e pela garantia de qualidade por parte dos fornecedores;
 - ✓ Incorporação do controlo de qualidade ao longo do processo produtivo (lógica dos clientes internos)
 - ✓ Interiorização da consciência de qualidade --» autocontrolo
 - ✓ Círculos de qualidade
 - ✓ Kaizen

Principais características do modelo *Lean production*

- ✓ Kanban e e-kanban (utilização de cartões para indicar o andamento dos fluxos de produção);
- ✓ Envolvimento, reconhecimento e encorajamento dos/as trabalhadores/as e das equipas para identificarem problemas e procurarem soluções;
- ✓ Mobilização do saber tácito e dos conhecimentos dos/as trabalhadores/as para a melhoria contínua (kaizen) – eliminação de defeitos, anomalias e desperdícios;
- ✓ Integração das empresas subcontratadas numa rede hierarquizada e envolvimento dos principais fornecedores e clientes no desenvolvimento dos produtos;
- ✓ Gestão pela cultura de empresa, orientação para a cooperação, confiança e consenso;
- ✓ Estrutura flexível e achatada;
- ✓ Flexibilidade numérica e flexibilidade qualitativa (parcial);
- ✓ Trabalho em equipa (interdependência e racionalização).

Principais características do modelo *Lean production/management*

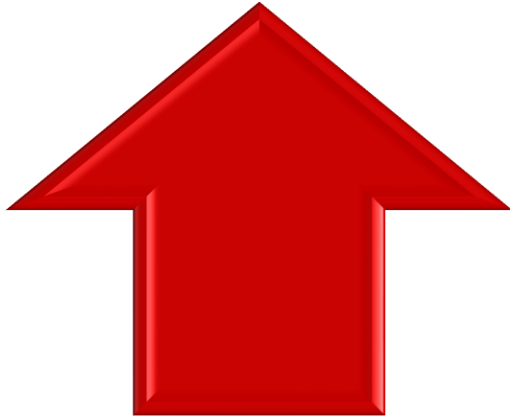
TRABALHADOR/A IDEAL

- ✓ Dedicado/a à empresa;
- ✓ Com um forte sentimento de identificação;
- ✓ Que se compromete com os seus objetivos;
- ✓ Flexível (rotação de tarefas) e multivalente (alargamento das responsabilidades, tarefas e funções).

Disponibilidade total para as exigências da empresa!

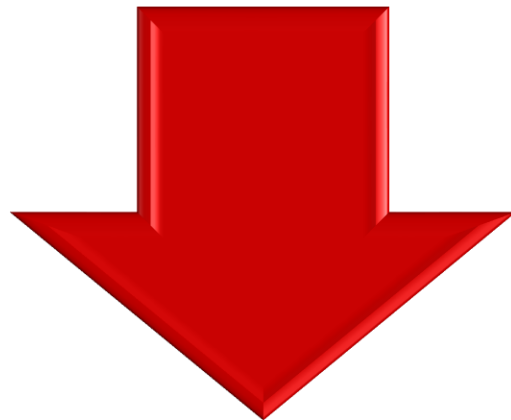


Eventuais implicações do modelo Lean production



Segundo **defensores/as**:

- Melhoria da competitividade das empresas por via da flexibilidade produtiva e da racionalização contínua.



Segundo os seus **críticos/as**:

- Este modelo é um taylorismo interiorizado, ou seja, uma racionalidade autogerida.

Eventuais implicações do modelo Lean production/management

- ✓ Ênfase na flexibilidade numérica;
- ✓ As atividades de melhoria contínua (kaizen) estão sobretudo orientadas para a racionalização dos tempos de produção e da mão-de-obra, associando-se à procura constante da eliminação de variações e de normalização e rotinização do processo de trabalho;
- ✓ Intensificação dos níveis de controlo – controlo técnico e forte controlo social;
- ✓ Maior responsabilização (não *empowerment*, alargamento das responsabilidades a nível vertical);
- ✓ Polarização das qualificações e das oportunidades de desenvolvimento da carreira;
- ✓ Marginalização dos sindicatos;

Eventuais implicações do modelo Lean production/management

- ✓ Ritmos intensos de trabalho (intensidade física e mental) e stress (*management by stress*);
 - ✓ Ciclos de produção curtos / Trabalho repetitivo e fragmentado / Sobrecarga de trabalho / Horas extraordinárias
- ✓ Doenças e riscos profissionais, nomeadamente do foro osteomuscular;
- ✓ Marginalização da força de trabalho com menor capacidade produtiva;
- ✓ Trabalho em grupo enquanto instrumento de racionalização e não um meio de integração social e de humanização. Permanece a estrutura tecnológica sequencial e a interdependência entre tarefas;
- ✓ Realização de tarefas múltiplas e não qualificações múltiplas (alargamento de tarefas --» multivalência e não polivalência); .
- ✓ Lealdade e dedicação por “medo” (*management by fear*) e não necessariamente por genuíno consenso.

Sociologia do Trabalho e da Empresa (STE)

Transformação das empresas e novas formas de organização do trabalho

Modelo antropocêntrico,
humanista ou reflexivo

Modelo antropocêntrico

Para os críticos do modelo *lean production*, apenas o **modelo antropocêntrico** (**humanista** ou **reflexivo**) é verdadeiramente inovador. Este modelo foi primeiramente desenvolvido na indústria automóvel – Volvo – sendo, por esse motivo, também conhecido como Volvismo e Uddevallismo (depois dos anos 70 do século XX).

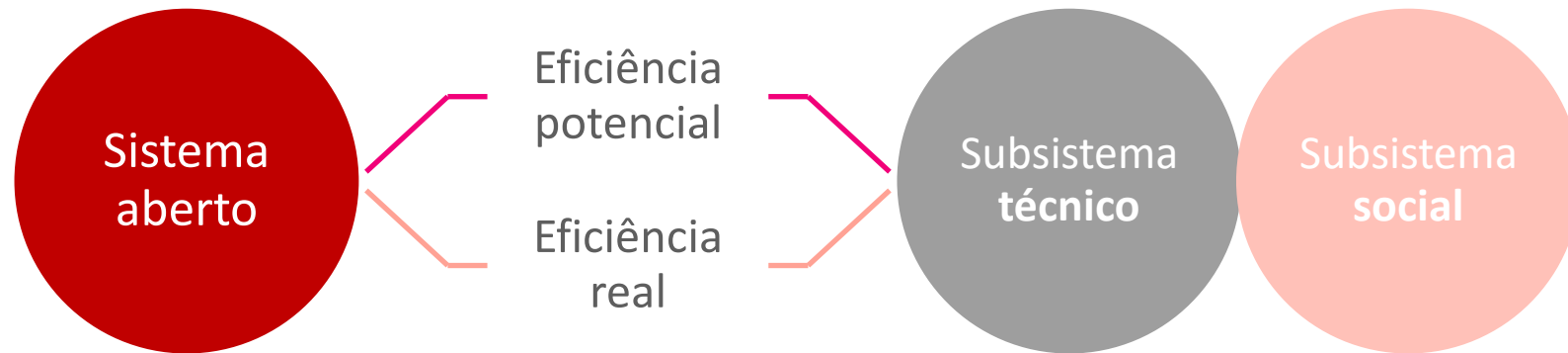


Privilegia os aspetos técnicos e marginaliza os aspetos humanos.

Privilegia as dimensões humana e organizacional.

Modelo antropocêntrico/humanista

Trata-se de um modelo influenciado pela Escola Sociotécnica no que diz respeito a conceitos-base como:



- ✓ Sistema aberto: interdependência entre a organização e o meio circundante, a qual requer regulação com vista ao equilíbrio.
- ✓ Subsistema técnico: integra o processo de trabalho, as tarefas, as instalações, a disposição física (*layout*), os equipamentos e as tecnologias. É responsável pela eficiência potencial da organização.
- ✓ Subsistema social: integra as relações sociais, as atitudes, os valores, as normas, a organização informal, as motivações, as expectativas, as aptidões e competências. É responsável pela eficiência real da organização.

Principais características do modelo antropocêntrico/humanista

- ✓ Ênfase na melhoria das qualificações e no desenvolvimento de competências numa ótica de aprendizagem contínua no trabalho;
- ✓ Sistema produtivo flexível e descentralizado, em que se complementam as potencialidades da tecnologia informatizada com as capacidades especificamente humanas.

A tecnologia não deve substituir o ser humano mas aumentar o seu poder e eficácia.

- ✓ Recusa do determinismo tecnológico.
- ✓ Visão holística/sistémica.
- ✓ Necessidade de ajustamento harmonioso entre o subsistema social e o subsistema técnico.
- ✓ Necessidade de ajustamento harmonioso entre a empresa e o meio circundante.

Principais características do modelo antropocêntrico/humanista

- ✓ Mobilização coletiva para a mudança, intensa negociação, participação sindical, diálogo e concertação;
- ✓ Estrutura organizacional flexível e achatada (supressão dos tradicionais cargos de supervisão intermédia e das estruturas muito verticalizadas);
- ✓ Descentralização da autonomia --» organização do trabalho em grupos semi-autónomos;
- ✓ Participação dos/as trabalhadores/as ou das instâncias que os representam nas tomadas de decisão (democracia no trabalho);
- ✓ Trabalhadores/as multi-qualificados/as --» aposta no enriquecimento profissional e na aprendizagem contínua;
- ✓ Ênfase na flexibilidade qualitativa e nos mercados internos de trabalho;
- ✓ Conteúdo do trabalho é interessante, variado e portador de sentido (modelo reflexivo);

Principais características do modelo antropocêntrico/humanista

- ✓ Rotatividade de tarefas (a montante e a jusante) com enriquecimento de funções (responsabilidade não só pela execução, mas também pela organização, planeamento, coordenação, qualidade e controlo do trabalho);
- ✓ Segurança de emprego;
- ✓ Redução do horário de trabalho e ênfase na qualidade de vida no trabalho (segurança, higiene, ergonomia);
- ✓ Moldagem da inovação tecnológica de acordo com objectivos sociais, organizacionais e ambientais (ecológicos); as tecnologias avançadas e flexíveis são concebidas, desenhadas e dispostas de forma a potencializar as capacidades humanas, a flexibilidade e a qualidade de vida.



Trabalho de grupo / equipa - principais características do modelo antropocêntrico em relação à lean production

Dimensões	Modelo <i>Lean Production</i>	Modelo Antropocêntrico
Composição da equipa	Recrutamento e formação a cargo da Gestão. Condições de trabalho heterogéneas, incluindo do ponto de vista contratual (em resultado da flexibilidade numérica).	Recrutamento e formação pela equipa. Idênticas condições de trabalho e de emprego.
Tarefas, funções, Qualificações e Autonomia	A rotatividade ocorre entre tarefas simples (alargamento de tarefas/ <i>multi-tasks</i> e de responsabilidades), não requerendo propriamente qualificações múltiplas. Oportunidades de formação diferenciadas. Fracá autonomia no trabalho. Trabalho individual, conjugado com trabalho interdependente. Flexibilidade funcional tendencialmente restrita.	Tarefas complexas. A rotatividade ocorre entre tarefas e funções distintas, requerendo qualificações múltiplas (<i>multi-skills</i>) e autonomia. Ênfase na aprendizagem (formal e informal) e na formação contínua. Flexibilidade funcional ampla. Reunião entre conceção e execução. Enriquecimento do trabalho.
Dependência tecnológica	Dependente do sistema tecnológico.	Praticamente independente do ritmo/ velocidade das tecnologias.
Articulação com a estrutura organizacional	Estrutura ligeira (magra) e flexível. Descentralização a nível operacional.	Estrutura achatada, flexível. Descentralização da autonomia (a nível vertical). <i>Empowerment</i> .
Articulação com a participação e as relações laborais	Envolvimento individual e coletivo (ideias e sugestões sobre matérias estritamente operacionais). As políticas de gestão tendem a marginalizar a relação com os tradicionais órgãos representativos/as dos trabalhadores/as	Participação direta, fundamentalmente em grupo (ideias e sugestões sobre matérias operacionais e estratégicas) e indireta (órgãos representativos dos/as trabalhadores/as). A Gestão incentiva o diálogo social.

FONTE: Adaptado de Sisson, 1996.

Principais obstáculos à divulgação do modelo antropocêntrico

Nos países industrialmente avançados, em geral:

- ✓ Investigação de financiamento público concentrada na dimensão tecnológica;
- ✓ Estratégias de gestão predominantemente orientadas para a racionalização;
- ✓ Rigidez da organização, dos sistemas de qualificação e de incentivos;
- ✓ Baixo nível de diálogo e de concertação nas relações laborais.

Principais obstáculos à divulgação do modelo antropocêntrico

Em Portugal:

- ✓ Especialização baseada em setores cuja competitividade assenta primordialmente em mão-de-obra intensiva e de baixo custo;
- ✓ Pouca orientação das empresas para uma estratégia de inovação e diversificação;
- ✓ Falta de recursos humanos qualificados e baixo nível de escolaridade da mão-de-obra, sobretudo da industrial;
- ✓ Predominância de uma perspetiva tecnocêntrica de modernização;
- ✓ Métodos de gestão tradicionais, estruturas muito hierarquizadas;
- ✓ Estratégias patronais e sindicais tradicionais, orientadas essencialmente para questões quantitativas em detrimento de questões qualitativas (qualificação, organização do trabalho);
- ✓ Relações laborais adversas;

Principais obstáculos à divulgação do modelo antropocêntrico

Em Portugal:

- ✓ Forte presença de relações hierárquicas autoritárias e gestão deficiente de recursos humanos;
- ✓ Pouca orientação por parte das empresas para a inovação e diversificação dos produtos;
- ✓ Fraca difusão de novas formas de organização do trabalho e de métodos de gestão participativa (falta de envolvimento dos trabalhadores/as nos processos de mudança).

Não é o fim do modelo antropocêntrico...

Em Portugal:

Note-se que, no país, algumas empresas adotam boas práticas de organização do trabalho e de gestão das pessoas, alinhadas numa perspetiva de ética empresarial e de responsabilidade social. Neste caso, em muitas situações, os princípios adotados (ou alguns) são aqueles inscritos no modelo antropocêntrico.

Na União Europeia:

Os princípios do modelo estão presentes em setores de atividade diferenciadores e inovadores, sobretudo nos países nórdicos, sendo frequentemente integrados na designação de “modelo qualificante” (na literatura anglo-saxónica, aparece também descrito como “discretionary model”)

Argumentos apresentados de Grote & Guest (2017)

É fundamental retomar uma abordagem integrada da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – i.e. **conjunto de políticas e práticas orientadas para uma maior autonomia e bem-estar dos/as trabalhadores/as.**

1. O **movimento sobre a QVT**, que teve início nos países nórdicos nos anos 60 e 70 do século XX, deu primazia ao aumento do **bem-estar dos/as trabalhadores/as**, aliando-o à melhoria do **desempenho organizacional**. A alteração nas condições socioeconómicas, a partir dos anos 80, levou a uma diminuição da relevância dada pela Gestão à QVT.
2. É importante que haja um **foco renovado na QVT** – i.e. uma abordagem que combine o foco inicial na **autonomia e na negociação coletiva com a proatividade individual**, alicerçada em investigação interdisciplinar e integrada sobre o tema.

Lista revista de critérios de qualidade de vida no trabalho de Walton (1973-74)

Critério	Descrição
Compensação justa e adequada	Remuneração justa que vai ao encontro dos valores mínimos socialmente aceites. Salário igual para trabalho equivalente.
Ambiente de trabalho seguro e saudável	Promoção de trabalho e ambiente de trabalho saudáveis
Desenvolvimento das capacidades humanas	Emprego que promove o desenvolvimento de competências, participação direta e indireta nos processos de decisão e identificação com as tarefas desenvolvidas
Crescimento e segurança	Emprego que promove a empregabilidade (segurança no emprego) e oportunidades de desenvolvimento pessoal (progressão na carreira)
Integração social	Ambiente organizacional positivo e segurança psicológica; integração da diversidade
Direitos	Respeito e defesa dos direitos dos/as trabalhadores/as, bem como dos mecanismos de representação dos/as trabalhadores/as
Consideração de todas as dimensões da vida	Preocupação adequada no equilíbrio da procura de diferentes domínios da vida
Relevância Social	Adesão a práticas socialmente responsáveis na organização
Proatividade individual* (novo critério)	Apoio à iniciativa individual sem que haja uma transferência indevida dos riscos do emprego para os/as trabalhadores/as
Flexibilidade no trabalho (novo critério)	Sistemas de trabalho flexível para conciliar os interesses organizacionais e dos/as trabalhadores/as

Fonte: Grote & Guest (2017:70); Tabela adaptada a partir da proposta de Walton 1973-74

Referência Bibliográfica

GROTE, Gudela & GUEST, David (2017) The case for reinvigorating quality of working life research, The Tavistock Institute, Human Relations 2017, Vol. 70(2) 149-167.



The case for reinvigorating quality of working life research

Gudela Grote
ETH Zürich, Switzerland

David Guest
King's College, London, UK

human relations
2017, Vol. 70(2) 149–167
© The Author(s) 2016
Reprints and permissions:
sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/0018726716654746
hum.sagepub.com


ATIVIDADE 4

Os novos modelos e
estratégias de
produção/organização em
análise comparada

Os três modelos em análise comparada

Dimensões	Modelo Neotaylorista	Modelo <i>Lean Production</i>	Modelo Antropocêntrico
Objetivos	Aumento da produtividade, melhoria da qualidade e redução de custos por unidade apostando em novas tecnologias.	Otimização da produtividade global, continuidade do fluxo produtivo, melhorias contínuas assentes nos RH e na organização mais eficaz.	Qualidade e versatilidade. Aumento da qualidade de vida no trabalho. Objetivos sociais e preocupações ambientais.
Tecnologia	Subordinação da organização e das pessoas ao sistema técnico.	Subordinação da organização e das pessoas ao sistema técnico.	Tecnologia especificamente adaptada às necessidades humanas e da organização, ênfase nas boas condições de trabalho.
Estrutura organizacional	Integração vertical. Forte hierarquia, controlo integrado, centralizado.	Relações hierárquicas de subcontratação. Descentralização operacional.	Cooperação e parceria. Fraca hierarquia, descentralização organizacional.
Organização do trabalho	Forte divisão vertical do trabalho, trabalho individual, fragmentado, alargamento e rotação de tarefas, especialização.	Divisão vertical do trabalho menos rígida, trabalho em grupo, rotação de tarefas, multivalência.	Fraca divisão vertical do trabalho, trabalho qualificante em equipas semiautónomas. Ampla polivalência.

Os três modelos em análise comparada

Dimensões	Modelo Neotaylorista	Modelo <i>Lean Production</i>	Modelo Antropocêntrico
Recursos humanos	Predomínio de trabalhadores não qualificados. Formação mínima. Ênfase na flexibilização quantitativa.	Predomínio de trabalhadores qualificados. Formação em função da multivalência. Combinação da flexibilização quantitativa e qualitativa parcial.	Predomínio de trabalhadores qualificados. Formação em função da ampla polivalência. Ênfase na flexibilidade qualitativa.
Sistema de informação / comunicação	Centralizado descendente: superior -> subordinado.	Descentralizado: superior <- -> subordinado.	Informações/comunicações fluem em todas as direções.
Relações de trabalho e participação	Conflito, desconfiança. Ausência ou baixo nível de participação.	Subalternização ou marginalização dos sindicatos. Envolvimento.	Concertação e negociação entre atores sociais. Intensa participação direta e indireta, relações de cooperação.
Volume de produção	Produção em grande volume.	Produção em grande volume, com alguma flexibilidade/variedade.	Produção em pequenas séries e protótipos.

FONTE: Kovács, Ilona (coord.), Casaca, Sara Falcão; Cerdeira, Maria da Conceição; Peixoto, João (2014), Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa, Coimbra, Fundação Económicas / Almedina, pág.233.

Envolvimento vs participação

Modelo <i>Lean Production</i> - Envolvimento -	Modelo Antropocêntrico - Participação -
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visa estimular contributos (ideias e sugestões) dos/as trabalhadores/as que permitem a otimização do processo produtivo e a eliminação de desperdícios (a nível operacional). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visa estimular os resultados coletivos. As ideias e sugestões estão vocacionadas tanto para a introdução de melhoras a nível operacional como estratégico (organização do trabalho, tempos laborais, formação...). ✓ Participação direta e indireta.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Associa-se ao alargamento de tarefas e responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Associa-se ao enriquecimento do trabalho.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ As estruturas organizacionais são pouco verticalizadas, apesar das hierarquias se manterem vincadas (ausência de descentralização efetiva da autonomia). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A hierarquia é diluída e flexível (descentralização a nível vertical). ✓ Equipas semiautónomas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ênfase na gestão pela cultura (<i>corporate culture</i>). ✓ Inspira-se na visão unitarista de empresa/organização. Coletivo harmonioso (comunhão de interesses e objetivos). ✓ Individualização das relações de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ênfase nos mecanismos de negociação e no diálogo social. ✓ Inspira-se na visão pluralista de empresa/ organização. ✓ Visa a democratização das relações de trabalho.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspiração nos métodos de gestão japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspiração nos princípios da Escola Socio-técnica, assim como nos movimentos sociais em torno da democracia industrial, da humanização e da qualidade de vida no trabalho.

As novas formas de organização do trabalho (NFOT)

Perspetivas sobre a NFOT

- ✓ **Perspetiva humanista de tradição europeia** (países nórdicos) centrada no fator humano e inserida num movimento de humanização do trabalho e de democratização da empresa (abordagem sociotécnica, qualidade de vida no trabalho, perspetiva antropocêntrica).

Objetivo: Melhoria da *performance* económica e da qualidade de vida no trabalho.

- ✓ **Perspetiva centrada na eficiência** (inspiração japonesa e americana) inserida na procura da melhoria da competitividade e racionalização flexível.

Objetivo: Aumento da flexibilidade e redução de custos.

Lógicas de inovação organizacional

As NFOT podem estar inseridas em lógicas de flexibilização organizacional diferentes:

- ✓ Flexibilização organizacional associada à grande importância do fator humano - flexibilidade humanizada.

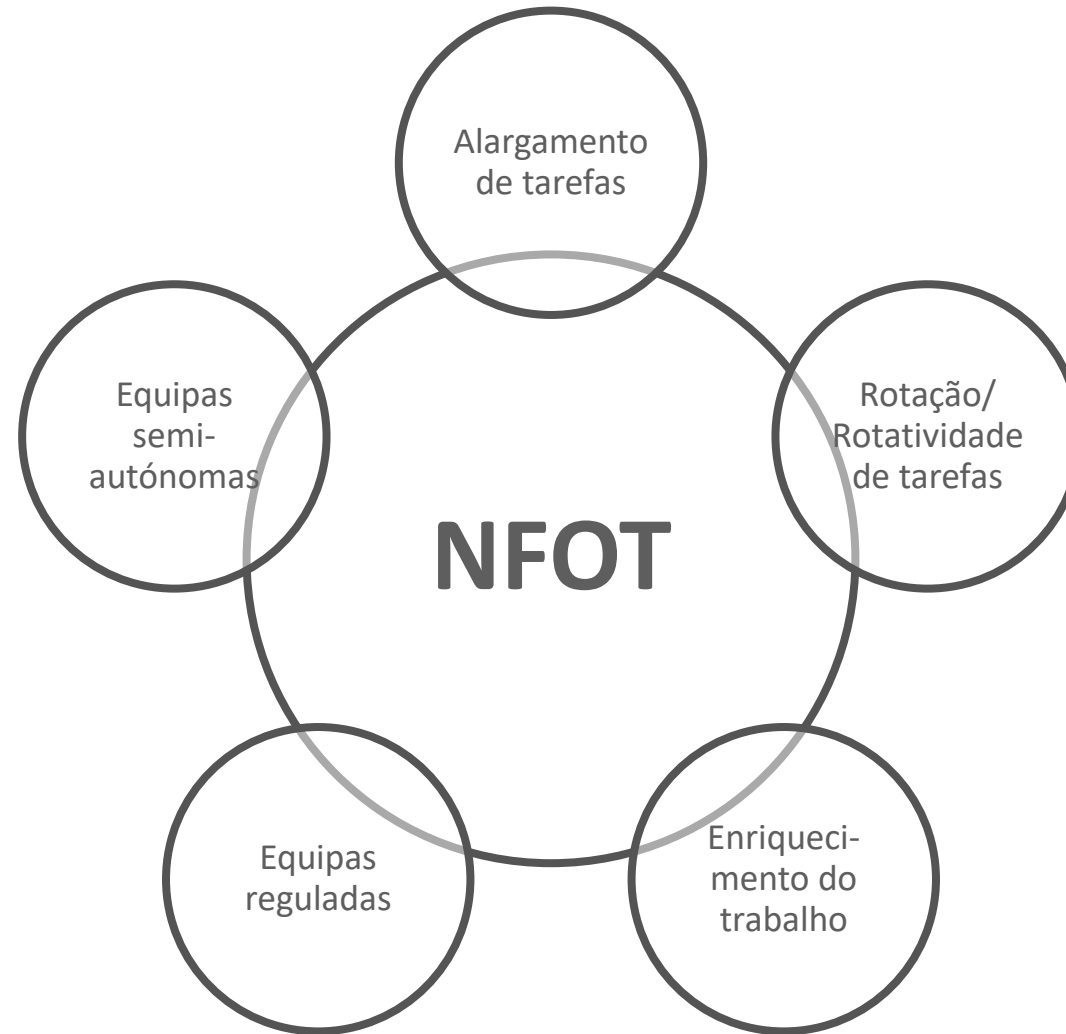
VIA ALTA DA RENOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

- ✓ Flexibilização organizacional orientada para a eficiência associada à *lean production* e à reengenharia - racionalização flexível.

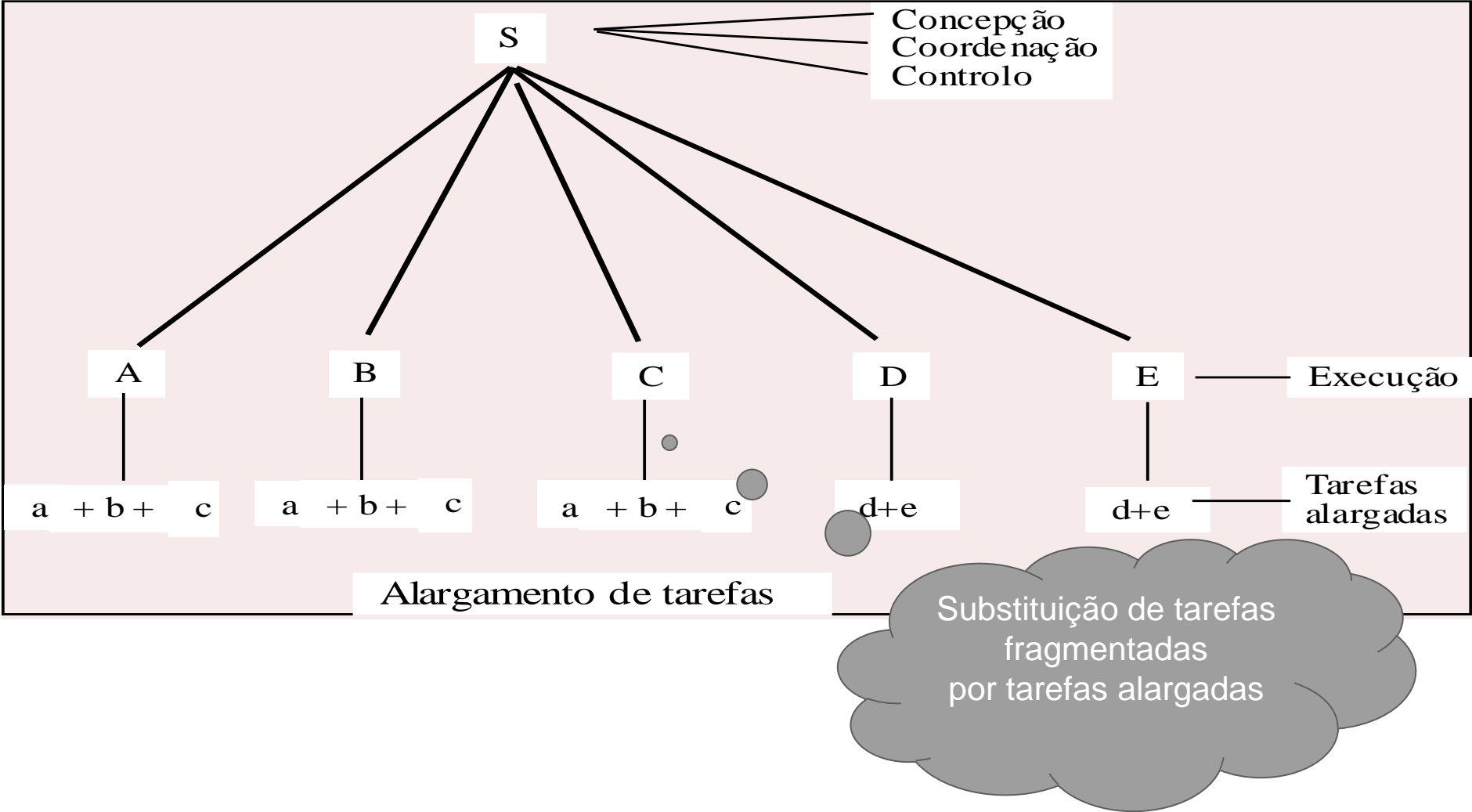
VIA BAIXA DA RENOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

(Oeij e Wieser, 2002).

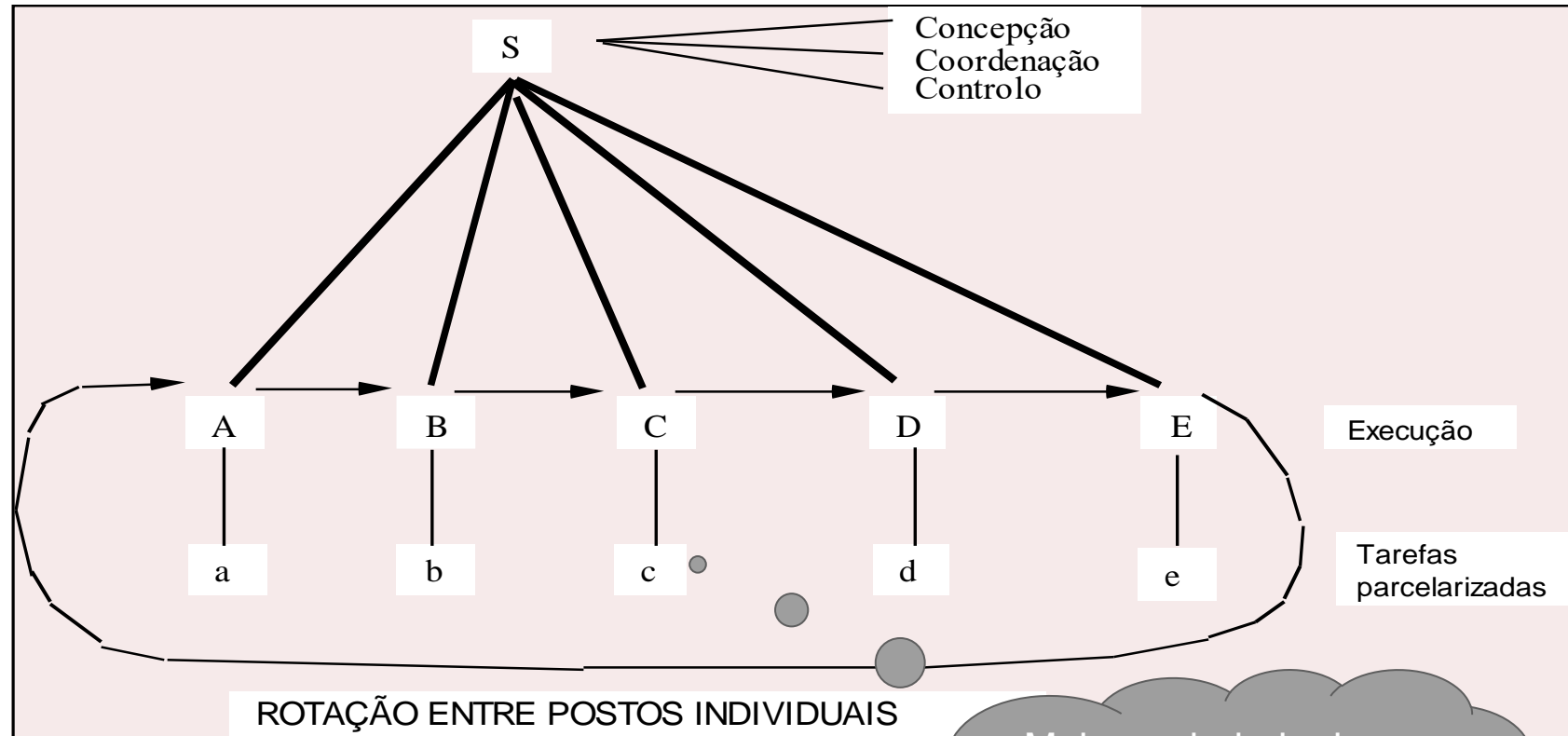
Elementos das NFOT



Alargamento de tarefas

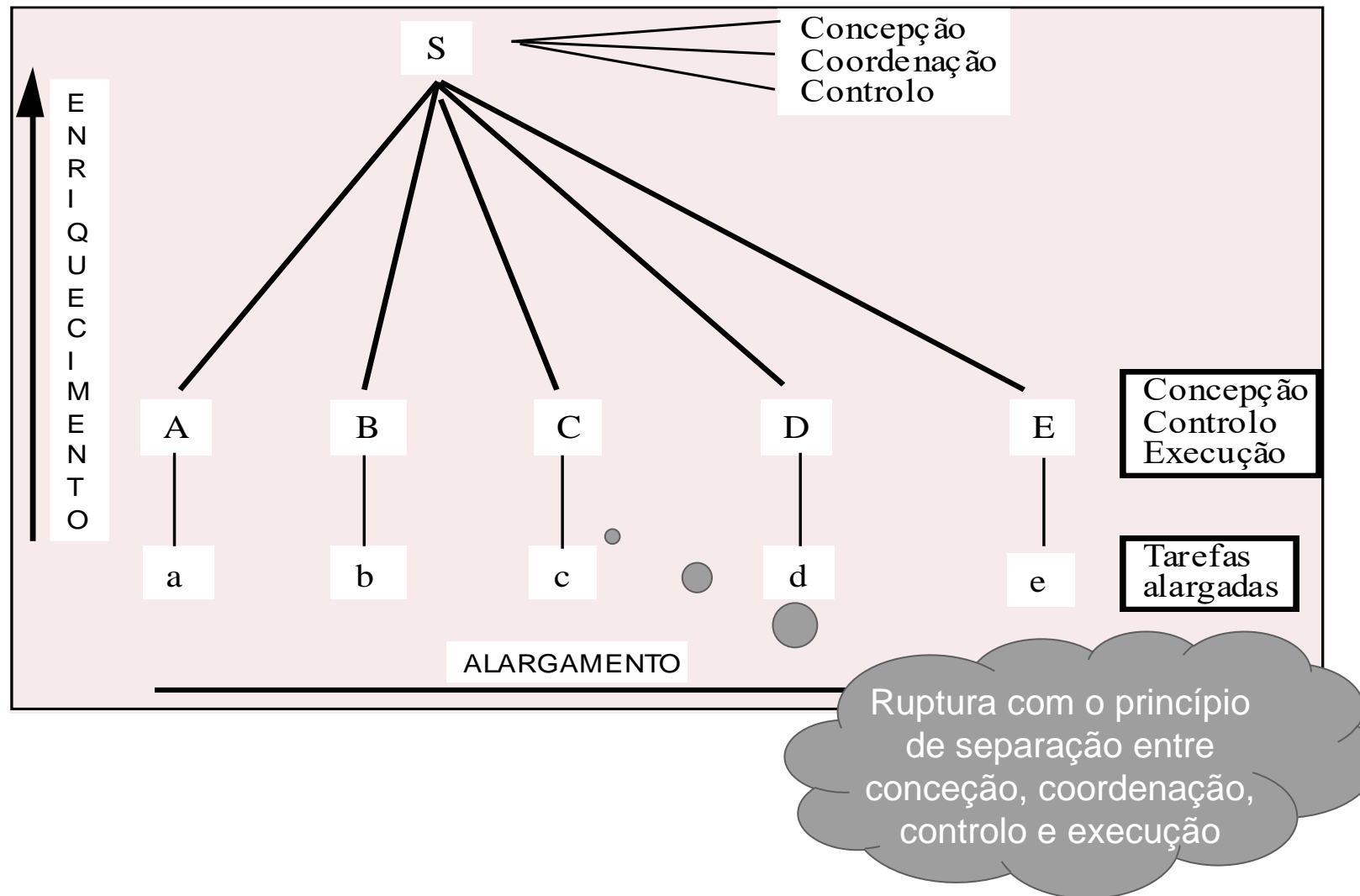


Rotatividade de tarefas

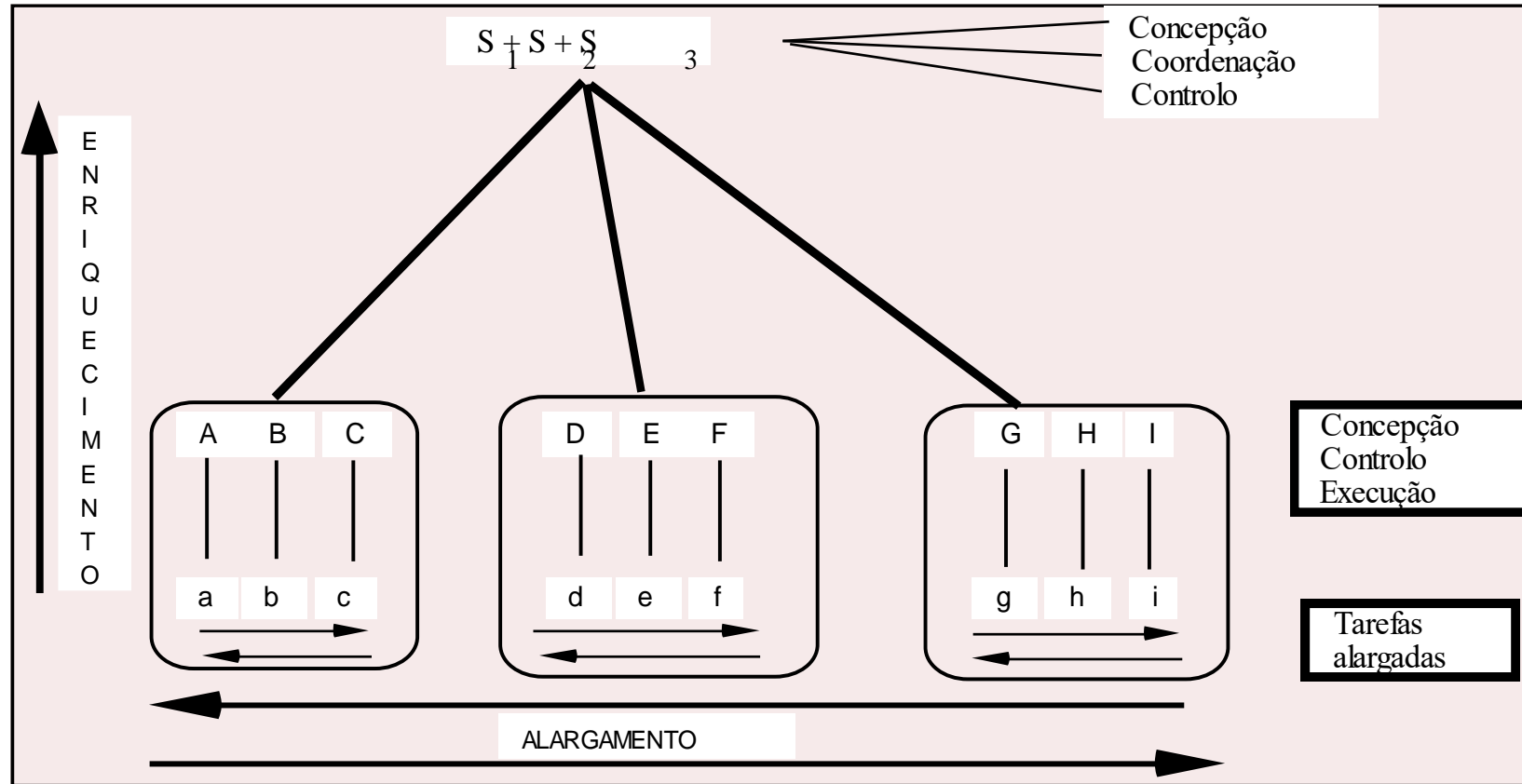


Maior variedade de tarefas que requerem multivalência

Enriquecimento do trabalho



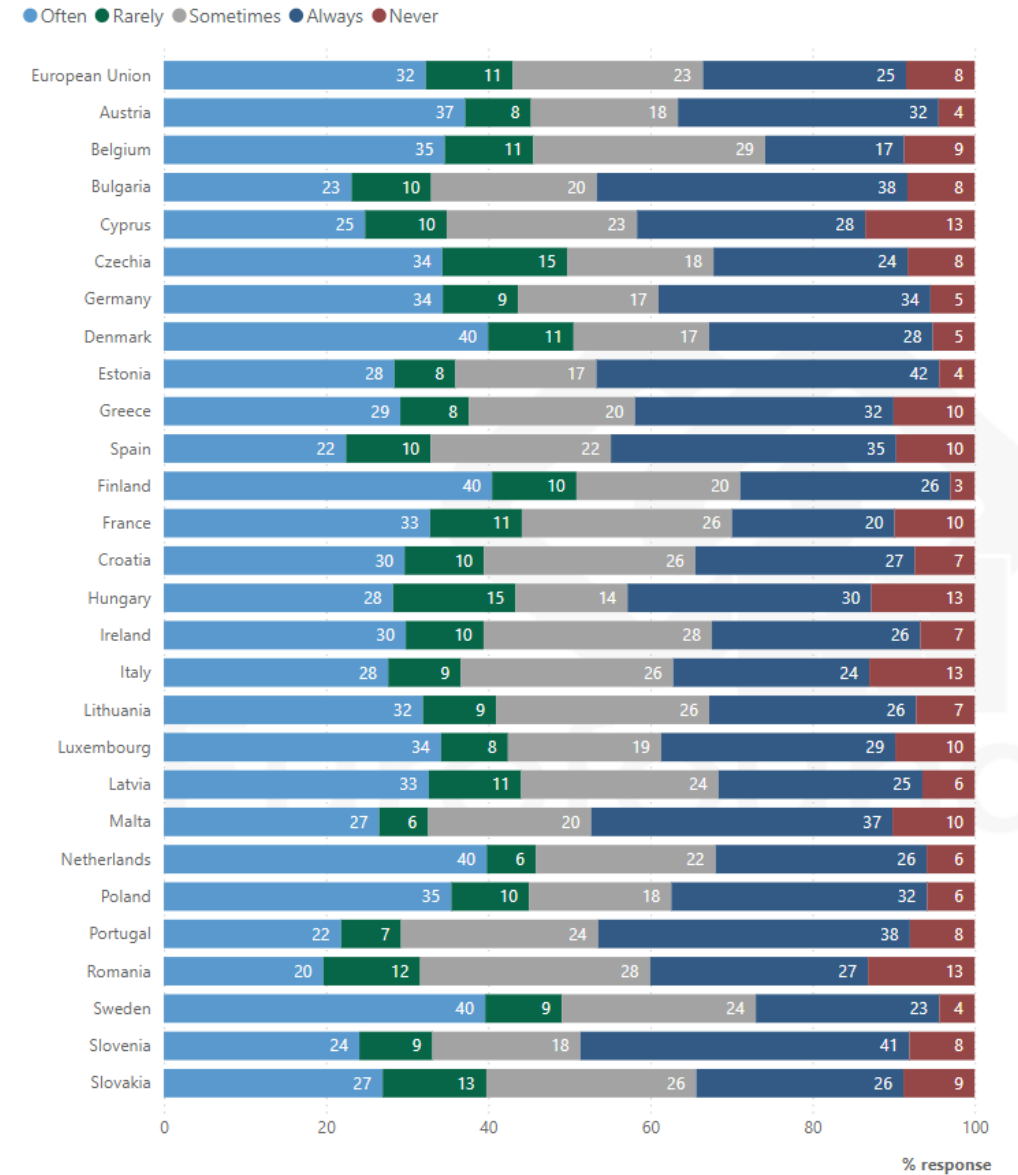
Equipas semi-autónomas



EWCS 2021 – Skills, discretion and other cognitive factors

Ability to influence important decisions for work

Can you influence decisions that are important for your work?



Source : European Working Condition Telephone Survey – [EUROFOUND](#)

EWCS 2015

Figure 70: Access to employer-provided training, by country (% of employees)

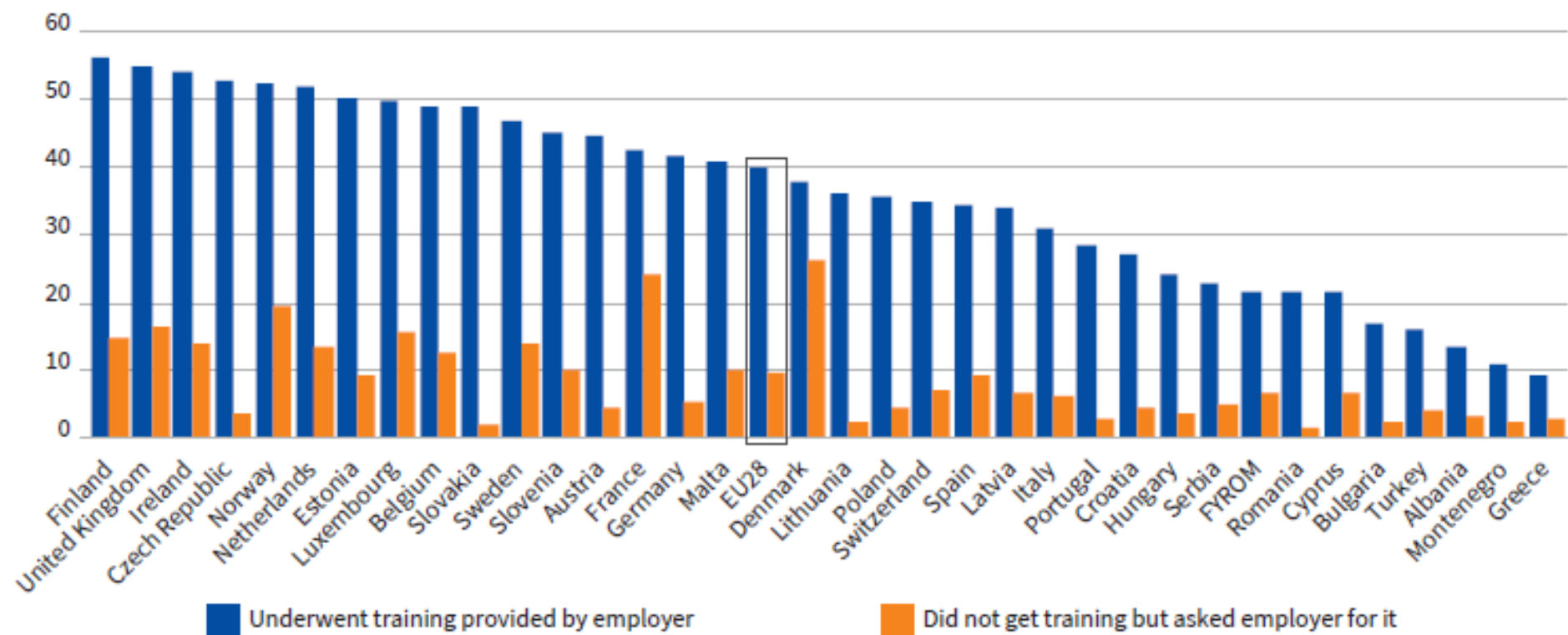
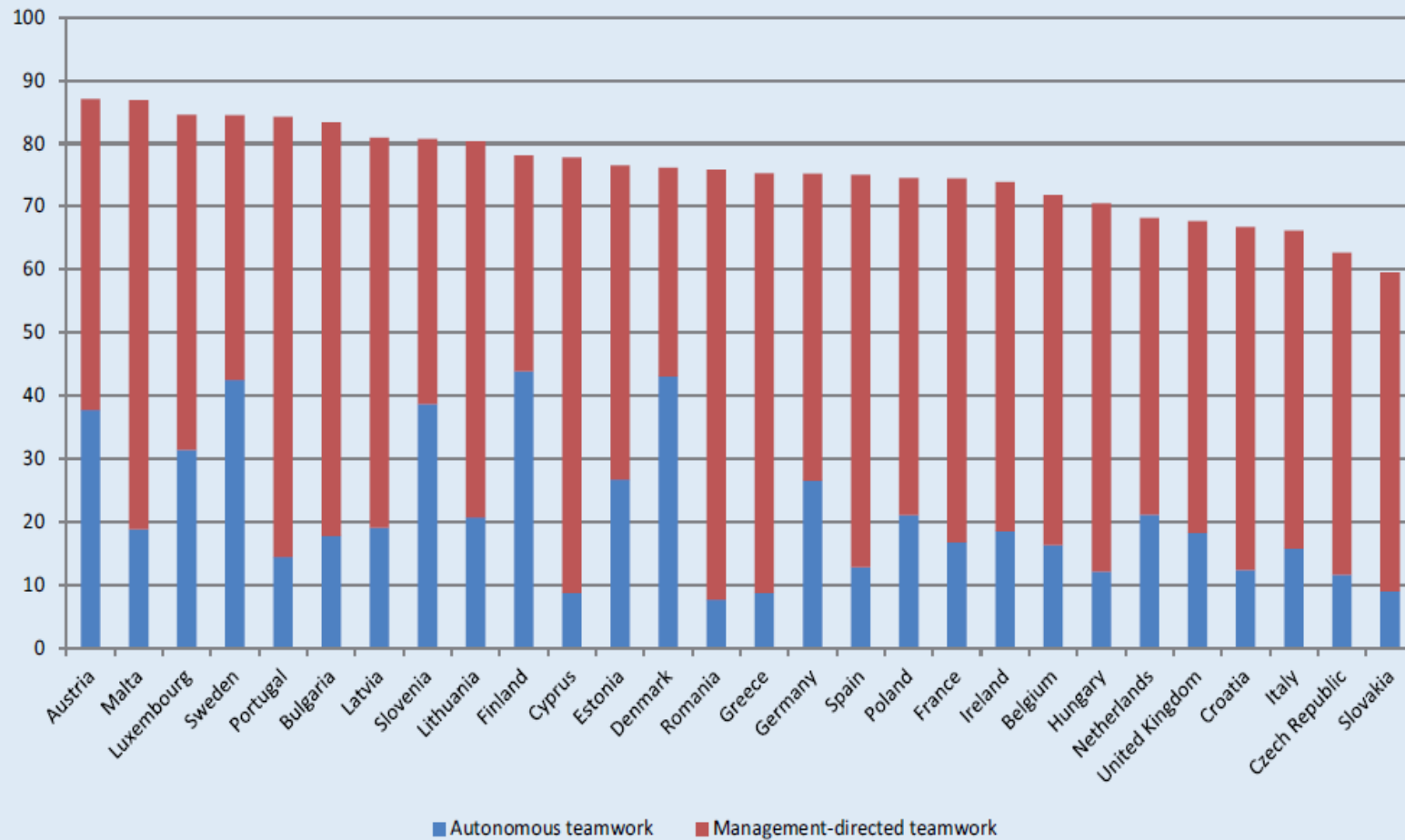


Figure 1: Autonomous and management-directed teamwork, by country (%)



Eurofound, 2015

DataLABOR - Acidentes de trabalho mortais e não mortais

Ver também texto de imprensa facultado – Estudo sobre saúde mental no trabalho
(Público, 20 maio 2024)

Podem consultar também: [European Agency for Safety & Health at Work - Information, statistics, legislation and risk assessment tools. \(europa.eu\)](https://europa.eu/european-agency-for-safety-and-health-at-work/)

Table 1

Areas and dimensions of the Quality of Work Index Luxembourg in comparison with job quality (EWCS; Eurofound, 2016).

Job Quality (EWCS; Eurofound, 2016)		QoW and QoE	
Area	Dimension	Area	Dimension
Skills and discretion	Cognitive dimension	Job design (resources)	Participation
	Decision latitude		Feedback
	Organizational participation		Autonomy
	Training		
Work intensity	Quantitative demands	Work intensity (demands)	Mental demands
	Pace determinants and interdependency		Time pressure
	Emotional demands		Emotional demands
Social environment	Adverse social behavior	Social conditions	Social support
	Social support		Competition
	Management quality		Mobbing
Physical environment	Posture related	Physical conditions	Physical burden
	Ambient		Risk of accident
	Biological & chemical		
Working time quality (objective)	Duration	Working time index	Items
	Atypical working time		
	Working time arrangements		
	Flexibility		
Prospects	Employment status	Quality of employment	Training opportunities
	Career prospects		Career advancement
	Job security		Job security
	Downsizing		Employability
Earnings (objective)	wages		Income satisfaction

[The Quality of Work Index and the Quality of Employment Index: A Multidimensional Approach of Job Quality and Its Links to Well-Being at Work \(nih.gov\)](#)

Relação dos modelos de
organização do trabalho com
a igualdade de género e a
conciliação trabalho-família

Modelos de organização do trabalho

Modelo taylorista/mecanicista/ burocrático

- ✓ Hierarquia rígida, verticalizada, masculina
- ✓ Gestão centralizada; ênfase no controlo; ausência de autonomia
- ✓ Divisão do trabalho (também sexual)
- ✓ Tarefas monótonas, simples, individualizadas, pouco qualificadas
- ✓ Horários rígidos
- ✓ Fraca participação e diálogo social / Relações laborais de desconfiança
- ✓ **Cultura dominante (normas; rotinas formais e informais – modelo de referência: *male breadwinner*) ---» separação --» esfera pessoal e familiar**

Ainda com peso expressivo em Portugal (EWCS-Eurofound)

Modelos de organização do trabalho

Modelo qualificante / humanista

- ✓ Estrutura descentralizada (a nível vertical); horizontal
- ✓ Ênfase na autonomia, na coordenação e na comunicação
- ✓ Enriquecimento do trabalho
- ✓ Tarefas complexas / exigem qualificações amplas e múltiplas (conjugadas com trabalho em equipa); flexibilidade qualitativa
- ✓ Flexibilidade nos horários de trabalho (negociada)
- ✓ Participação e diálogo social; Relações laborais orientadas para o compromisso
- ✓ Cultura dominante: preocupação com a qualidade de vida no trabalho; articulação entre a esfera pessoal e a familiar

Fraca expressão em Portugal (EWCS-Eurofound)

Modelos de organização do trabalho

Modelo lean

- ✓ Estrutura descentralizada a nível operacional
- ✓ Alargamento das tarefas e das responsabilidades, mas com uma autonomia outorgada (limitada)
- ✓ Flexibilidade --» racionalização
- ✓ Emagrecimento--» Flexibilidade numérica e quantitativa (contratações a tempo parcial, temporárias ou através de *outsourcing*)
- ✓ Flexibilidade do tempo de trabalho (unilateralmente determinada e não negociada)
- ✓ Fraca participação e marginalização do diálogo social; envolvimento em detrimento da participação
- ✓ Ênfase na maximização da produtividade, da eficiência, do desempenho
- ✓ Elevada intensidade de trabalho; elevados níveis de stresse
- ✓ **Cultura dominante: subordinação da esfera pessoal e familiar às exigências de produtividade/competividade; marginalização ou exclusão de quem não obedece às normas/rotinas dominantes**

Dominante (EWCS-Eurofound)

Análise de clusters (NFOT) – 5.º EWCS/Eurofound / 2010

Bernardes, Sónia e Casaca, Sara Falcão (2013) “Novas formas de organização do trabalho, qualidade de vida e articulação trabalho-família: Portugal no quadro da União Europeia” *Organizações e Trabalho*, 39/40: 27-40

- ✓ Em Portugal, o grupo-tipo lean é predominante (28%), seguindo-se o tradicionalista (37%; juntando taylorista 23% e tradicional 13.7%) e, depois, o qualificante (26%).
- ✓ Há uma relação positiva entre a prevalência daquele modelo (lean) e as dificuldades de articulação entre as responsabilidades profissionais e as familiares.

A promoção de modelos de organização de trabalho inclusivos

Convite ao visionamento do filme Igualdade de Género nas empresas.

<https://www.youtube.com/watch?v=V5RFRMJoUKs>

Leitura obrigatória

- ✓ Kovács, Ilona (coord.), Casaca, Sara Falcão; Cerdeira, Maria da Conceição; Peixoto, João (2014), *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*, Coimbra, Fundação Económicas / Almedina.

V. Texto 7

**OPEN
MINDS.
GRAB
THE FUTURE.**

www.iseg.ulisboa.pt

