



# **TÓPICO 3 - Transformação das empresas e novas formas de organização do trabalho**

# Crise do modelo clássico



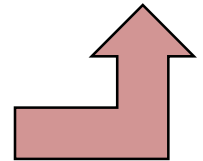
Modelo taylorista/fordista

Burocrático/mecanicista.

Produção em massa.

Empresa = espaço sujeito à racionalização máxima, previsível, controlável, funcionando como uma máquina.

Espaço onde não há lugar para a subjectividade, a criatividade, a inteligência ou a iniciativa



# Crise do modelo clássico

---

## PRODUÇÃO EM MASSA/FORDISMO

### CONTEXTO/AMBIENTE:

- Estabilidade/previsibilidade
- Abundância de mão-de-obra não qualificada e barata
- Expansão do mercado/consumo em massa

# PRODUÇÃO EM MASSA/FORDISMO

## CARACTERÍSTICAS:

---

- Produção de produtos idênticos e estandardizados;
- Produção em grandes quantidades
- Inovação reduzida ou nula (rigidez); actividades 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

# Factores que conduziram ao esgotamento do modelo

---

Anos  
1970

## 1. Factores socioculturais

Novos valores e atitudes face ao trabalho

Novas preferências e estilos de vida.

## 2. Factores económicos

Mercado instável e procura diferenciada

Novas exigências, de teor qualitativo.

# Factores que conduziram ao esgotamento do modelo

---

## 1. Factores socioculturais

Novos valores e atitudes face ao trabalho

Novas preferências e estilos de vida.

## 2. Factores económicos

Mercado instável e procura diferenciada

Novas exigências, de teor qualitativo.

➤ *Qualidade*

➤ *Design*

➤ *Serviço pós-venda*

➤ *Prazo de entrega (rapidez)*

➤ *Novidade*

➤ *Variedade*

# Factores que conduziram ao esgotamento do modelo

---

## 1. Factores socioculturais

Novos valores e atitudes face ao trabalho

Novas preferências e estilos de vida.

## 2. Factores económicos

Mercado instável e procura diferenciada

Novas exigências, de teor qualitativo

Exacerbar da concorrência à escala mundial (globalização) e aparecimento de novos países industrializados (o milagre japonês, anos 80)

# Factores que conduziram ao esgotamento do modelo

---

## 3. Factores laborais

Conflitos laborais / quebra de consenso (crise da relação salarial fordista).

## 4. Factores tecnológicos

Difusão de novas tecnologias flexíveis, que permitem flexibilidade técnica e económica

Novos desafios em termos de organização do trabalho, de qualificações e profissões, métodos de gestão





# Factores que conduziram ao esgotamento do modelo

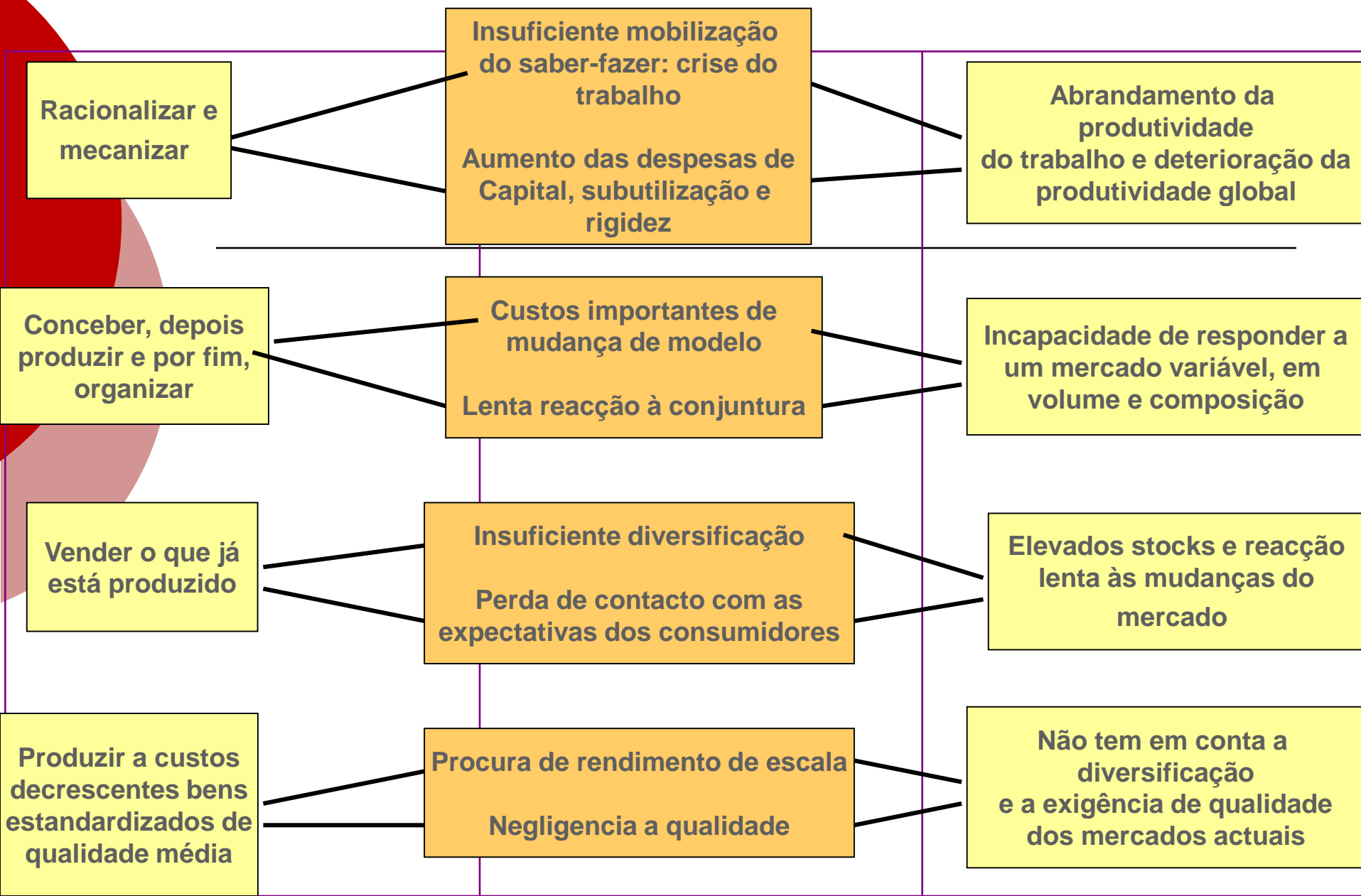
---

## 5. Factores políticos

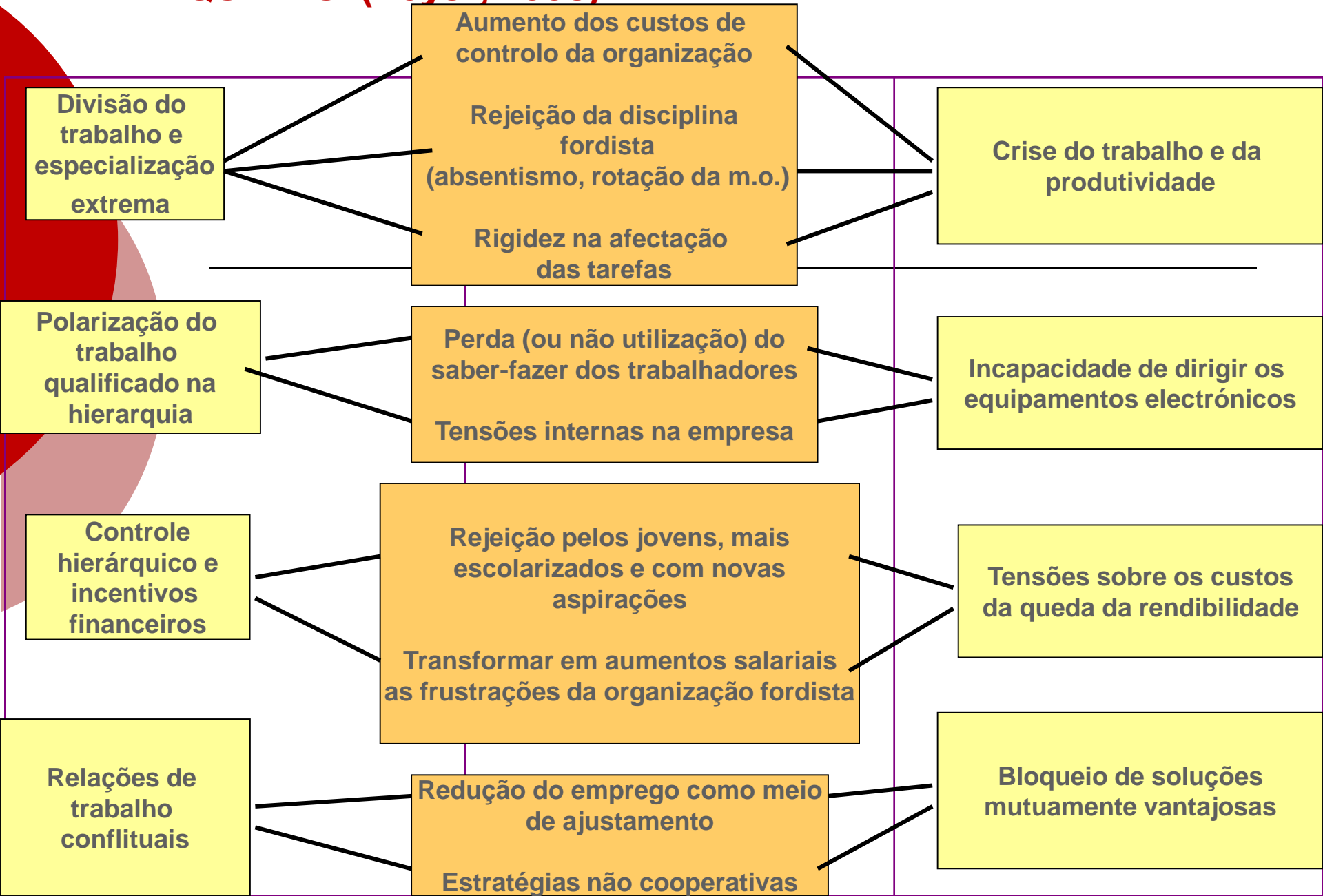
Crise do Estado-providência

Quebra da regulação política a nível nacional.

# A CONTRA-PRODUTIVIDADE DOS PRINCÍPIOS FORDISTAS (Boyer, 1993)



# A RELAÇÃO SALARIAL: AS FORÇAS TORNAM-SE FRAQUEZAS (Boyer, 1993)



# PARADIGMA TRADICIONAL E NOVO PARADIGMA DE PRODUÇÃO: DIFERENÇAS FUNDAMENTAIS (adapt. W.Wobbe, *Formação Profissional, 1987*)

PRODUÇÃO EM MASSA	PRODUÇÃO FLEXÍVEL
Produtos <b>standardizados</b> , produzidos em <b>grandes quantidades</b> e de qualidade medíocre	Produtos <b>variados</b> e de <b>qualidade</b>
<b>Racionalização</b> do trabalho e mecanização máxima	<b>Optimização</b> da produtividade global (equipamento, trabalho, matérias-primas, stocks)
Vender aquilo que se sabe produzir	Produzir aquilo que se vende graças ao <b>estudo de mercados</b>
Actividade de investigação e desenvolvimento (I&D) reduzidas	Intensa actividade de I&D
Baixo nível de inovação ( <b>rotina</b> )	Alto grau de <b>inovação</b>
Concorrência baseada nos <b>preços</b>	Concorrência baseada na <b>qualidade; individualização, originalidade e prazos</b>
<b>Grandes</b> unidades de produção	<b>Pequenas</b> unidades de produção
<b>Centralização</b> da maior parte das decisões; forte hierarquização	<b>Descentralização</b> das decisões relativas à produção; redução da hierarquia intermédia

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



# REORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

---

- Novos modelos de produção/organização
- Estratégias de reorganização

# Novos modelos de produção e de organização

---

- Modelo neo-taylorista
- Modelo lean-production
- Modelo antropocêntrico



# Emergência de novos modelos de produção

---

## Lean production

## Produção magra



# Os anos 80 e o “milagre japonês”

---

Estudiosos norte-americanos, do MIT vêem os princípios de gestão e de organização industrial do toyotismo como exemplares e revolucionárias ... “a máquina que mudou o mundo”

Toyotismo

*Torna-se o novo  
catecismo produtivo*

# Os anos 80 e o “milagre japonês”

---

Surge a Teoria Z (Ohno)

Como alternativa às Teorias X e Y  
(McGregor)

Toyotismo

*Torna-se o novo  
catecismo produtivo*

# 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 tempo de inventários, de produção ...
- gera menos stocks, menos estrangulamentos, menos defeitos, menos desperdícios...

# Características da lean production (I)

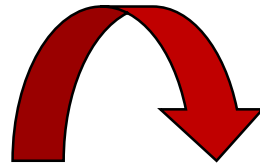
---

1. Eliminação de todo o desperdício (*muda*), isto é, de tudo o que não se traduza em valor acrescentado.
2. Optimização da disposição física do layout.
3. Qualidade total, “fazer bem à primeira”:
  - incorporação do controlo de qualidade ao longo do processo produtivo (lógica dos clientes internos)
  - interiorização da consciência de qualidade --» autocontrolo
  - círculos de qualidade
  - kaizen.

## Características da lean production (II)

---

- 4) Envolvimento dos trabalhadores no processo de melhoramento contínuo (kaizen)... A busca da melhor maneira de fazer



Mobilização do saber tácito e dos conhecimentos dos trabalhadores para a melhoria contínua – eliminação de defeitos, de anomalias, de desperdício...

# Características da lean production (II)

---

- 5) JIT *just-in-time*, visando atingir o objectivo de “zero stocks”
- 6) Kanban
- 7) Hierarquização das empresas subcontractadas e contratos de parceria a longo-prazo
- 8) Trabalho em equipa (interdependência e racionalização)  
Trabalhadores flexíveis (rotação de tarefas), multivalentes (alargamento das responsabilidades, tarefas e funções), dedicados e com disponibilidade total para as exigências da empresa).
- 9) Gestão pela cultura (neutralização da solidariedade da classe em nome da solidariedade para com a empresa); políticas orientadas para a obtenção de consenso e para o sentido de comunidade
- 10) Estrutura flexível e achatada
- 11) Flexibilidade numérica e flexibilidade qualitativa (parcial)

# Características da lean production (III)

---

- **Trabalhador ideal:**

- aquele que se dedica à empresa,
- que revela um forte sentimento de identificação,
- que se compromete com os seus objectivos.

**Totalmente disponível**

# Eventuais implicações da LP (I)

---

- ênfase na flexibilidade numérica...
- as actividades de melhoramento contínuo (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
- a maior responsabilização (não *empowerment*, alargamento das responsabilidades a nível vertical) recaída sobre os trabalhadores
- polarização das qualificações e das oportunidades de desenvolvimento da carreira
- marginalização dos sindicatos



# Eventuais implicações da LP (II)

---

- ritmos intensos de trabalho (intensidade física e mental); 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 dos trabalhadores com menor capacidade produtiva (mais idosos);
- trabalho em grupo=instrumento de racionalização e não um meio de integração social e de humanização. Permanece a estrutura tecnológica sequencial e a interdependência entre tarefas.
- a realização de tarefas múltiplas e não em qualificações múltiplas (alargamento de tarefas --» multivalência e não polivalência) .
- Lealdade e dedicação por “medo” (*management by fear*) e não necessariamente por genuíno consenso



---

# Modelo antropocêntrico

# Influências da Escola Socio-técnica (conceitos-chave)

---

## 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 conclusões das experiências realizadas:

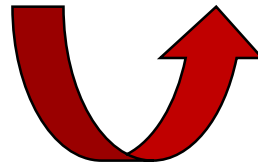
---

- Recusa do determinismo tecnológico.
- Visão holística/ sistêmica.
- Necessidade de ajustamento harmonioso entre o subsistema social e o subsistema técnico (articulação entre inovação tecnológica e inovação organizacional).
- Necessidade de ajustamento harmonioso entre a empresa e o meio circundante.

---

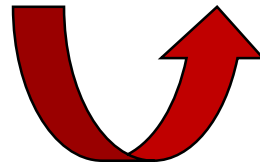
○ Toyotismo

Modelo Lean  
production



□ Volvismo

Modelo  
antropocêntrico



(Anos 70)

Fábrica de Kalmar e  
aprofundamento em Uddevalla --»  
fábrica modelo

## Modelo antropocêntrico: princípios (I)

---

- ❑ Mobilização colectiva 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 trabalhadores ou das instâncias que os representam nas tomadas de decisão (democracia no trabalho);
- ❑ Trabalhadores multi-qualificados --» aposta no enriquecimento profissional e na aprendizagem contínua;

## Modelo antropocêntrico: princípios (II)

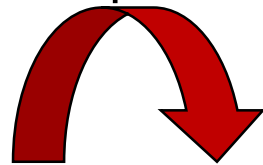
---

- Ênfase na flexibilidade qualitativa e nos mercados internos de trabalho;
- 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);
- Conteúdo do trabalho é interessante, variado e portador de sentido (modelo reflexivo);
- Segurança de emprego;
- Redução do horário de trabalho e ênfase na qualidade de vida;

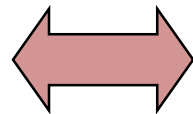
## Modelo antropocêntrico: princípios (III)

---

- ❑ Qualidade de vida no trabalho (segurança, higiene, ergonomia);
- ❑ Moldagem da inovação tecnológica de acordo com objetivos 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.



Inovação tecnológica



inovação social e organizacional.



# Trabalho de grupo/equipa

<b>Dimensões</b>	<b>Modelo antropocêntrico</b>	<b>Modelo lean production</b>
<b>Composição da equipa</b>	Recrutamento e formação pela equipa. Idênticas condições de trabalho e de emprego.	Recrutamento e formação a cargo da Gestão. Condições de trabalho heterogéneas, incluindo do ponto de vista contratual (em resultado da flexibilidade numérica).
<b>Tarefas, funções, Qualificações e Autonomia</b>	Tarefas complexas. A rotatividade ocorre entre tarefas e funções distintas, requerendo qualificações múltiplas (multi-skills) e autonomia Ênfase na aprendizagem (formal e informal) e na formação contínua. Flexibilidade funcional ampla. Reunião entre concepção e execução. Enriquecimento do trabalho.	A rotatividade ocorre entre tarefas simples (alargamento de tarefas/ multi-tasks 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.
<b>Dependência tecnológica</b>	Praticamente independente do ritmo/velocidade das tecnologias	Dependente do sistema tecnológico
<b>Articulação com a estrutura organizacional</b>	Estrutura achatada, flexível. Descentralização da autonomia (a nível vertical). Empowerment.	Estrutura ligeira (magra), flexível. Descentralização a nível horizontal.
<b>Articulação com a participação e as relações laborais</b>	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.	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

# SISTEMAS ANTROPOCÊNTRICOS: OBSTÁCULOS À SUA DIVULGAÇÃO

---

Nos países industrialmente avançados, em geral:

- investigação de financiamento público concentrada na dimensão tecnológica
- estratégias de gestão predominantemente tayloristas e centradas na dimensão tecnológica
- orientação para a produção em massa
- rigidez da organização, dos sistemas de qualificação e de incentivos
- baixo nível de diálogo e de concertação nas relações laborais

(Ilona Kovács, *Novos Modelos de Produção*, Celta, 1998: 19)

# Em Portugal... Obstáculos (I)

---

- Especialização baseada em sectores 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**; baixo nível de escolaridade da mão-de-obra, sobretudo da industrial.
- Predominância de uma **perspectiva tecnocêntrica** de modernização.

# Em Portugal... Obstáculos (II)

---

- 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 adversas.
- 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 nos processos de mudança).

# Comparação entre três “novos” modelos (I)

Características	Modelo neo-taylorista	Modelo Lean Production	Modelo Antropocêntrico
<b>Objectivos</b>	Aumento da produtividade. Melhoria da qualidade e redução de custos, apostando em novas tecnologias.	Aumento da produtividade, da qualidade e da flexibilidade	Inclui também: aumento da qualidade de vida no trabalho + utilidade social e ecológica dos produtos
<b>Recursos Humanos</b>	Predomínio de trabalhadores pouco ou não qualificados. Formação mínima. Ênfase na flexibilização quantitativa.	Flexibilidade numérica e sistema dual: trabalhadores qualificados, semi-qualificados ( <i>trabalhadores nucleares</i> ) e pouco qualificados (trabalhadores periféricos) Polivalência e aprendizagem limitadas, na óptica de uma optimização limitada. Logo: multivalência. Combinação de flexibilidade quantitativa e qualitativa. Flexibilização do volume de mão-de-obra de acordo com a procura e as necessidades de produção (recurso à subcontratação/pessoal indirecto).	Trabalhadores qualificados e com estabilidade de emprego. Formação em função da ampla polivalência, amplas na óptica da optimização global, apelando à reflexão global sobre o processo produtivo (modelo reflexivo). Ênfase na flexibilidade qualitativa.
<b>Tecnologia</b>	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. Valorização da ergonomia, da segurança e das condições de trabalho em geral

# Comparação entre três “novos” modelos (II)

Características	Modelo neo-taylorista	Modelo Lean Production	Modelo Antropocêntrico
<b>Estrutura organizacional</b>	Integração vertical; forte hierarquia; controlo integrado, centralizado.	Organização baseada na descentralização meramente operacional. Hierarquização reduzida e fraca diferenciação de estatutos.  Organização do negócio em rede hierárquica (rede de subcontratação).	Organização que permite descentralização a nível decisório. Uniformidade de estatutos e relações hierárquicas imprecisas / rede assente em parcerias.
<b>Princípios de organização do trabalho</b>	Forte divisão do trabalho. Trabalho individual e fragmentado. Limitada rotação e alargamento de tarefas limitada (eventual).	Trabalho de equipa em torno de um líder, articulado com trabalho individualizado; rotação e alargamento de tarefas/multivalência; tarefas simples e em cadeia, responsabilidade ao nível da execução	Equipas semi-autónomas, com ampla polivalência e enriquecimento do trabalho, organizadas de acordo com os princípios sócio-técnicos
<b>Comunicação, Participação e Relações Laborais</b>	Comunicação centralizada, sentido descendente. Baixo ou nulo nível de participação; relações de desconfiança.	Comunicação descentralizada. Envolvimento. Marginalização dos sindicatos. Relações orientadas para o consenso (harmonia).	Fluxo de informações e comunicações. Participação indirecta, através de órgãos de representação nas decisões da empresa, e participação directa através do trabalho. Relações de cooperação.
<b>Volume de produção</b>	Produção em grande volume	Produção em grande volume, com alguma flexibilidade/variedade.	Produção em pequenas séries e protótipos

# Envolvimento vs participação

<b>Envolvimento (modelo lean production)</b>	<b>Participação (modelo antropocêntrico)</b>
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).	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.
Associa-se ao alargamento de tarefas e responsabilidades	Associa-se ao enriquecimento do trabalho
As estruturas organizacionais são pouco verticalizadas, apesar das hierarquias se manterem vincadas (ausência de descentralização efetiva da autonomia).	A hierarquia é diluída e flexível (descentralização a nível vertical). Equipas semi-autónomas.
Ênfase na gestão pela cultura (corporate culture). Inspira-se na visão unitarista de empresa/organização. Coletivo harmonioso (comunhão de interesses e objetivos). Individualização das relações de trabalho.	Ênfase nos mecanismos de negociação e no diálogo social. Inspira-se na visão pluralista de empresa/organização. Visa a democratização das relações de trabalho
Inspiração nos métodos de gestão japoneses.	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.

# REORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

---

- Novos modelos de produção/organização

- Estratégias de reorganização

Exemplos: reengenharia /organização em rede /organizações virtuais



# Reengenharia (1)

- 
- No início da década de 1990, a reengenharia (*Business Process Reengineering*), alternativa americana ao modelo japonês, conheceu uma rápida difusão
    - Michel Hammer & James Champy, *Reengineering the Corporation - Manifesto for Business Revolution*, 1993.
  - Promete alcançar saltos gigantes e drásticos nos resultados (custos, qualidade, atendimento e velocidade) por via de inovações radicais de orientação *top-down* que arrasam as estruturas e os procedimentos existentes e criam novas formas de organização e realização do trabalho.
  - Reconcepção radical da empresa (partir a partir do “0”)
  - As TIC são os principais meios do redesenho dos processos com o objetivo de tornar as empresas esbeltas (desengorduradas).
  - Alvo das mudanças: processos.

# Reengenharia (2)

---

- Objectivos:
  - redução de custos,
  - aumento da flexibilidade,
  - supressão dos desperdícios
- Meios:
  - organização por processos: horizontalização focalizando-se nos fluxos e processos (e não nas funções),
  - compressão vertical dos processos e descentralização das decisões apoiando-se nas TIC,
  - concentração nos *outputs* e não nos *inputs*, com a respetiva articulação da avaliação de desempenho,
  - agrupamento ao máximo de postos e tarefas, criação de equipas multidisciplinares,
  - novas competências e formação contínua,
  - remuneração: reflete o desempenho em função do valor acrescentado,
  - melhorias contínuas pela criação de vários *feedbacks* em cada etapa de cada processo,

# Críticas à Reengenharia

---

- Reivindica uma perspectiva inovadora, mas, na realidade, retoma os princípios sociotécnicos (trabalho de grupo centrado nos processos, introdução de *feedbacks* no processo de trabalho, etc.), colocando-os numa “nova embalagem” e orientando-os para finalidades diferentes.
  - Mumford, E.: "New treatments or old remedies: Is business process reengineering really socio-technical design", *Journal of Strategic Information Systems*, 3 (4), 313-326. 1994.
- Segue uma **perspetiva tecnocêntrica** que se centra nas TIC, mas esquece as pessoas, prestando pouca atenção à sua formação, qualificação e desenvolvimento profissional.
- Segue igualmente uma **perspetiva autoritária**: “a mudança organizacional associada à reengenharia de processos só pode ser imposta de cima para baixo” (Davenport, p. 207).

# Consequências da reengenharia (1)

---

- Despedimentos
- Sobrecarga dos/as sobreviventes
- Aumento das formas flexíveis de emprego
- Ambiente da insegurança e desconfiança (o que não favorece a criatividade indispensável à inovação)
- Menor identificação com a empresa
- Menor espírito de equipa
- Menor motivação
- Menor confiança
- Problemas de comunicação
- Menor lealdade
- Menor partilha da informação
- Redução da produtividade e da qualidade
- Menor rapidez da resposta
- Aumento de erros

# Empresa em rede: coexistem vários modelos organizacionais (1)

---

- Atualmente, a ênfase recai sobre as redes e as organizações virtuais como modelos de excelência da sociedade da informação, adequados às condições de instabilidade de uma economia globalizada.
- As redes com as suas estruturas provisórias são consideradas como ideais para conseguir responder a uma procura incerta e variada.
- As redes podem ter formas muito diversificadas:
  - redes horizontais de pequenas empresas,
  - redes horizontais de grandes empresas,
  - redes de subcontratação em torno de grandes empresas,
  - alianças estratégicas entre grandes empresas para certas atividades
  - redes resultantes da desagregação das grandes empresas
  - redes globais.

# Empresa em rede: coexistem vários modelos organizacionais (2)

---

- As redes comportam diferentes tipos de relacionamento que podem ir da cooperação baseada na parceria à dependência assente na dominação.
- A autonomia e a capacidade de controlo dependem da posição que as empresas ocupam nesta cadeia produtiva.
- A divisão de atividades pode ser desigual no seio da rede e podem surgir relações assimétricas entre os seus elementos: empresas centrais concentram apenas as actividades-chave (I&D, concepção dos produtos, planeamento, marketing e comercialização) e externalizam ou deslocalizam as actividades complementares ou rotineiras.
- As empresas de marca limitam-se ao *design* e à coordenação das empresas subcontratadas em regiões com mão-de-obra barata, e à comercialização dos produtos.

# Estratégias para a criação de redes

---

- A empresa central, a partir da sua plataforma nacional, investe no exterior para aceder a mercados nacionais.
- Fragmentação do processo produtivo (atividades ou funções são dispersas em diferentes locais, mas integradas numa estratégia global).
- Criação de redes globais empresas de alta tecnologia em ligação com vários mercados nacionais (partilhando informação sobre mercados). Pressupõe um projecto empresarial sustentado por uma rede.
- As redes concentram-se em torno de uma grande empresa multinacional ou formam-se com base em alianças estabelecidas entre elas (concentração oligopolista; as multinacionais são as poderosas detentoras da riqueza e da tecnologia).
- As redes de PME têm um papel secundário na economia global.

# Fronteiras organizacionais fluidas

---

- A evolução dos sistemas de produção e de serviços para as configurações em redes de empresas independentes ou semi-independentes significa que as fronteiras organizacionais se tornam mais abertas, permeáveis e flexíveis.
- A rede constitui uma estrutura de geometria variável, algo que se constrói e se desfaz como se fosse construída com blocos de lego que se juntam e se separam, em função dos produtos ou negócios a realizar.



# Coexistência de lógicas diferentes na mesma rede

---

- Quando há divisão taylorista de trabalho entre empresas:
  - “empresas-cabeça”: detêm poder de definição e controlo sobre todo o processo produtivo (o que se passa na cadeia produtiva)
    - concentram as áreas e funções-chaves, assim como o trabalho qualificado;
    - utilizam NFOT que exigem polivalência e implicam responsabilidade e autonomia no trabalho.
  - as “empresas-mão”: são subcontratadas dependentes das “empresas-cabeça”, sem poder de definição e de controlo sobre o processo produtivo
    - concentram o trabalho de execução simples, rotineiro e desqualificado,
    - Recorrem aos princípios tayloristas ou neo-tayloristas de organização do trabalho.



---

# **AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

## Década de 70

### Experiência americana

- Enriquecimento individual de tarefas
  - Gestão por objectivos
  - Melhoria conjunta da produtividade e da qualidade de vida no trabalho
- 

### Experiências dos países escandinavos e da Alemanha no âmbito de programas governamentais (Democracia Industrial e Humanização do Trabalho)

- Equipas semi-autónomas
- Enriquecimento do trabalho / Polivalência
- Qualidade de vida no Trabalho
- Participação

## Década de 80

- **Forte influência japonesa:**
  - Desenvolvimento de formas paralelas (círculos de controlo de qualidade de melhorias contínuas),
  - Trabalho em grupo / alargamento de tarefas
- **Experiências europeias: sistemas antropocêntricos de produção (Programa FAST)**

## Década de 90

**Produzir mais e melhor com menos: emagrecimento das empresas, aumento da flexibilidade (racionalização flexível)**

- ***Lean production, Downsizing, Outsourcing, Reengenharia***

# Perspetivas sobre as NFOT

---

- Perspectiva humanista de tradição europeia (países nórdicos) centrada no factor humano e inserida num movimento de humanização do trabalho e de democratização da empresa (Abordagem Sócio-técnica, Qualidade de Vida no Trabalho, perspectiva antropocêntrica)
  - Objectivo: melhoria da *performance económica* e da qualidade de vida no trabalho
- Perspectiva centrada na eficiência (inspiração japonesa e americana) inserida na procura da melhoria da competitividade racionalização flexível
  - Objectivo: 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 factor 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.**

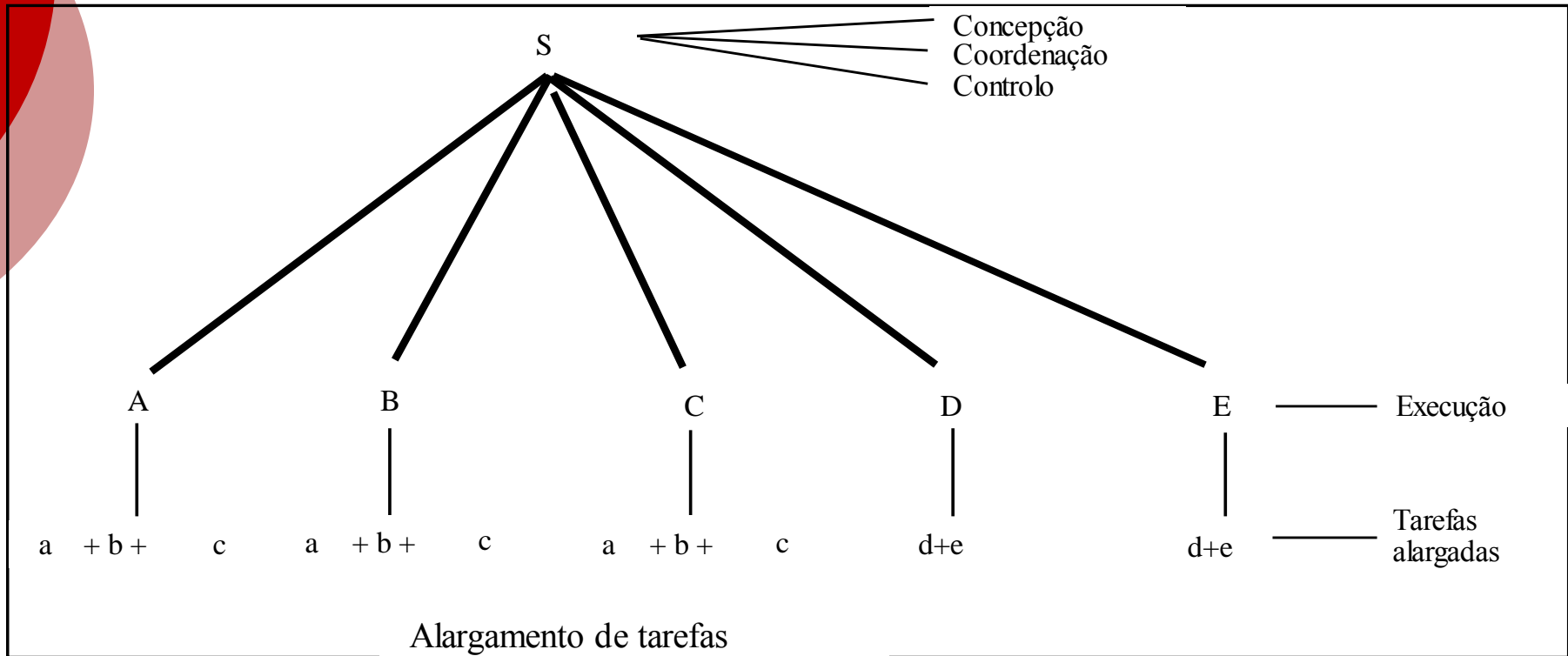
(Oeij, Wieser, 2002).

# Elementos das NFOT

---

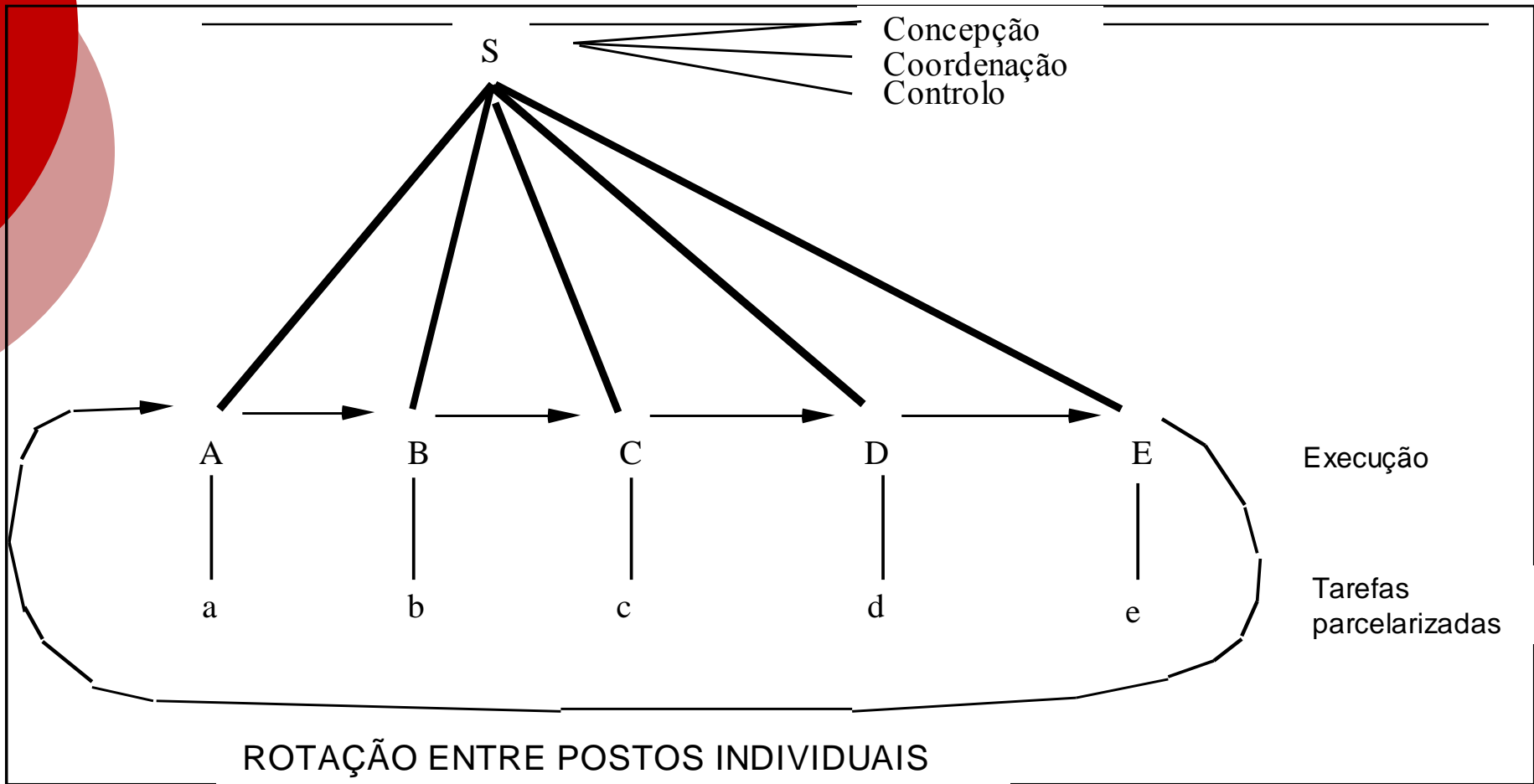
- Alargamento de tarefas
- Rotação/Rotatividade de tarefas
- Enriquecimento do trabalho
- Equipas reguladas
- Equipas semi-autónomas

# Alargamento de tarefas



Novo: substituição de tarefas fragmentadas por tarefas alargadas

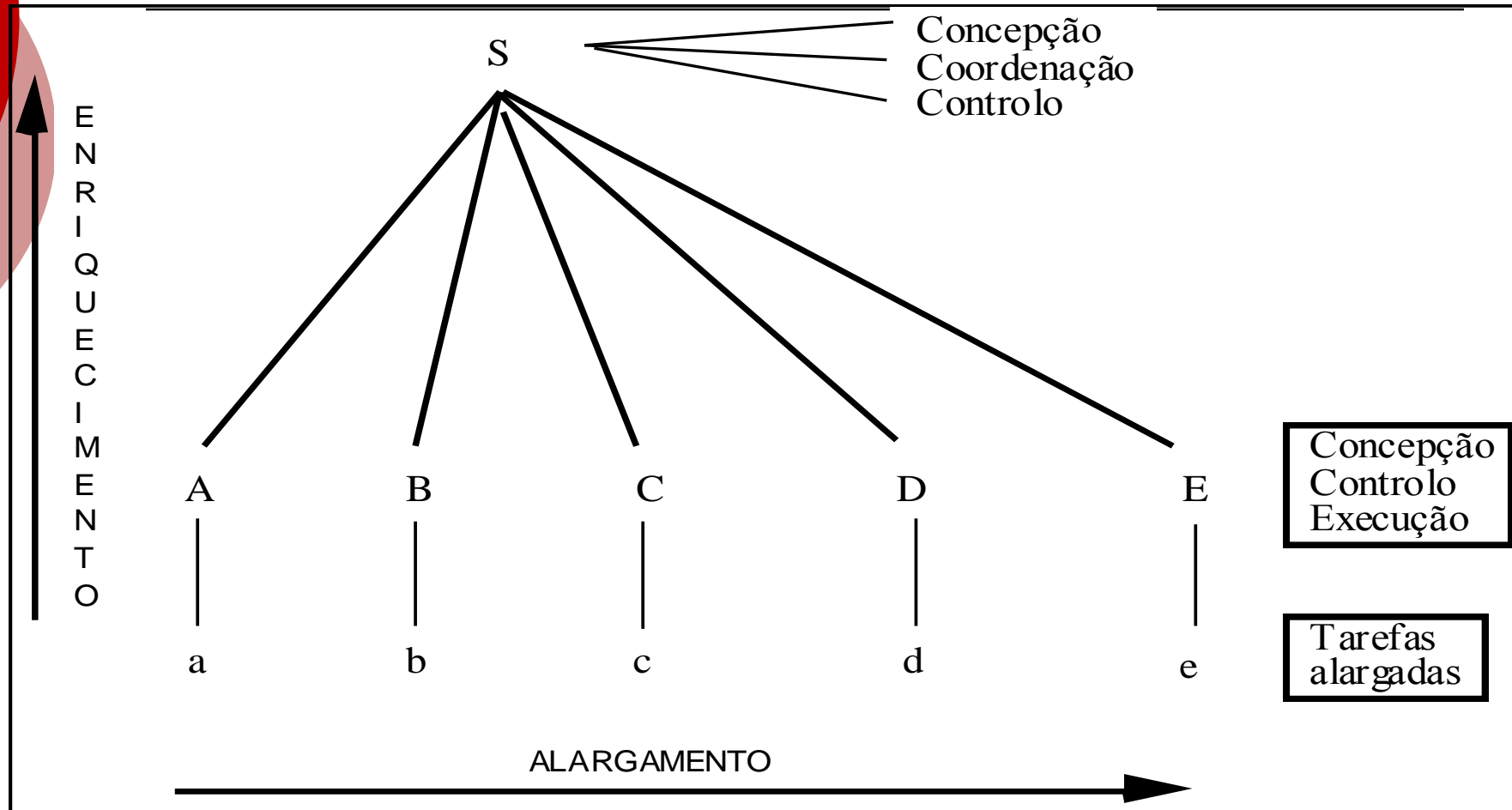
# Rotatividade de tarefas



Novo: maior variedade de tarefas que requerem multivalência.

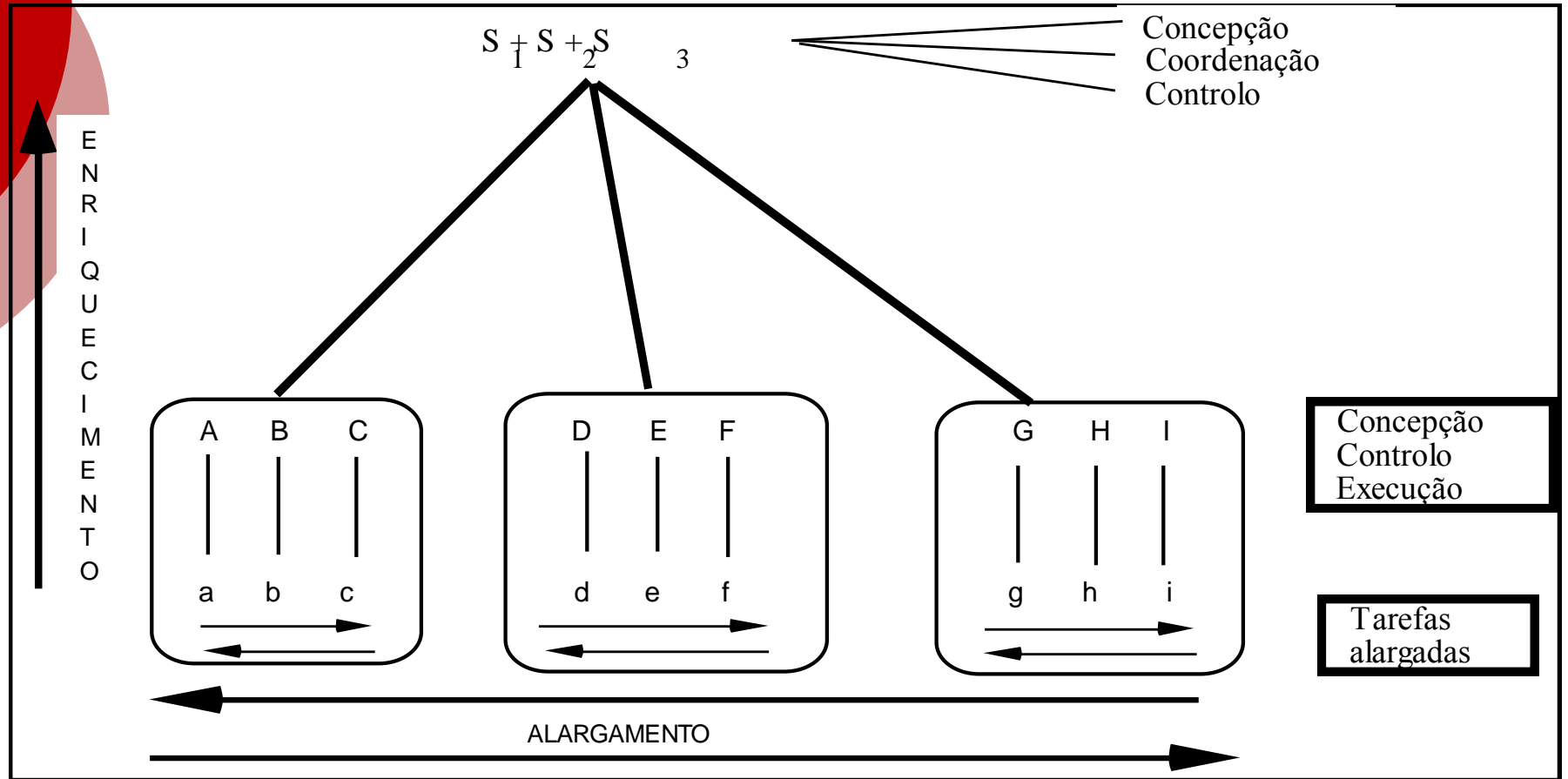


# Enriquecimento do trabalho



Novo: ruptura com o princípio de separação entre concepção, coordenação, controlo e execução. Mantém-se o carácter individualizado do trabalho

# Equipas semi-autónomas





# Novas Formas de Organização do Trabalho

---

Qual a situação de Portugal?

**Table 7 Distribution of work organisation classes, by country (%)**

		Work organisation classes				Total
		Discretionary learning	Lean production	Taylorist	Traditional or simple	
Continental countries	AT	47.3	22.4	18.3	12.0	100.0
	BE	43.3	24.6	16.3	15.8	100.0
	DE	44.3	19.9	18.4	17.4	100.0
	FR	47.7	23.8	17.5	11.0	100.0
	LU	42.7	29.6	13.9	13.8	100.0
Eastern countries	BG	20.6	27.2	32.7	19.5	100.0
	CZ	28.0	26.7	22.5	22.9	100.0
	EE	40.7	33.4	11.2	14.7	100.0
	HU	38.3	18.2	23.4	20.1	100.0
	LT	23.5	31.1	22.0	23.4	100.0
	LV	33.4	34.5	17.1	15.0	100.0
	PL	33.3	32.6	18.9	15.2	100.0
	RO	24.0	33.4	27.6	14.9	100.0
	SI	34.9	32.1	16.7	16.3	100.0
	SK	27.2	21.0	33.8	18.1	100.0
Nordic countries and the Netherlands	DK	55.2	27.1	8.5	9.2	100.0
	FI	44.9	29.9	12.6	12.7	100.0
	NL	51.6	24.3	11.4	12.7	100.0
	SE	67.5	16.0	6.9	9.6	100.0
Northwest countries	IE	39.0	29.2	11.3	20.5	100.0
	UK	31.7	32.4	17.7	18.2	100.0
Southern countries	CY	26.4	27.0	21.2	25.4	100.0
	EL	24.0	29.1	22.6	24.3	100.0
	ES	20.6	24.6	27.5	27.3	100.0
	IT	36.8	24.1	24.6	14.6	100.0
	MT	45.6	34.2	12.1	8.2	100.0
	PT	24.9	30.3	32.5	12.3	100.0
EU27		38.4	25.7	19.5	16.4	100.0

Note: See country codes at start of report.

Source: EWCS, 2005 and authors' calculations

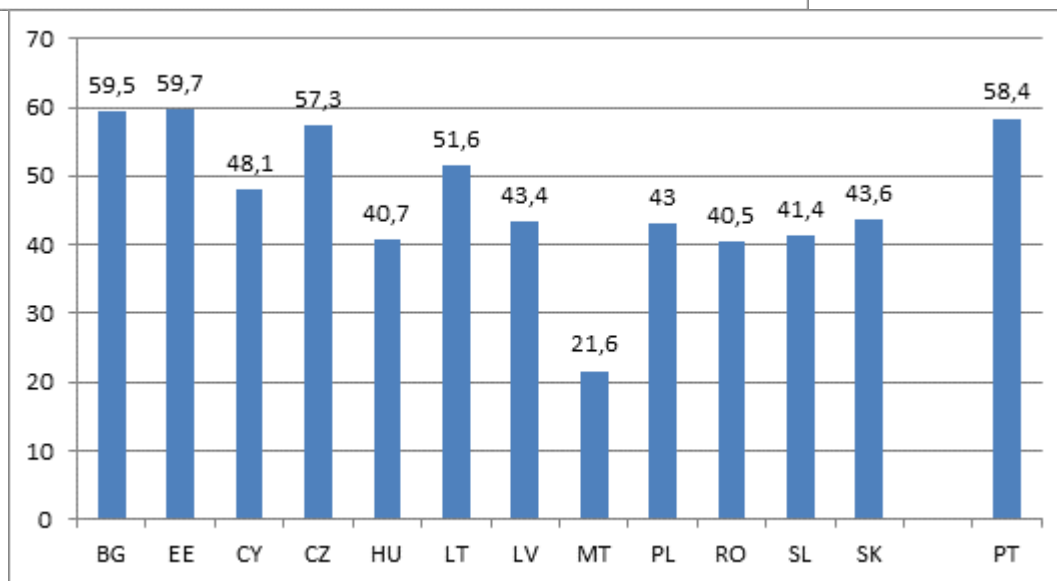
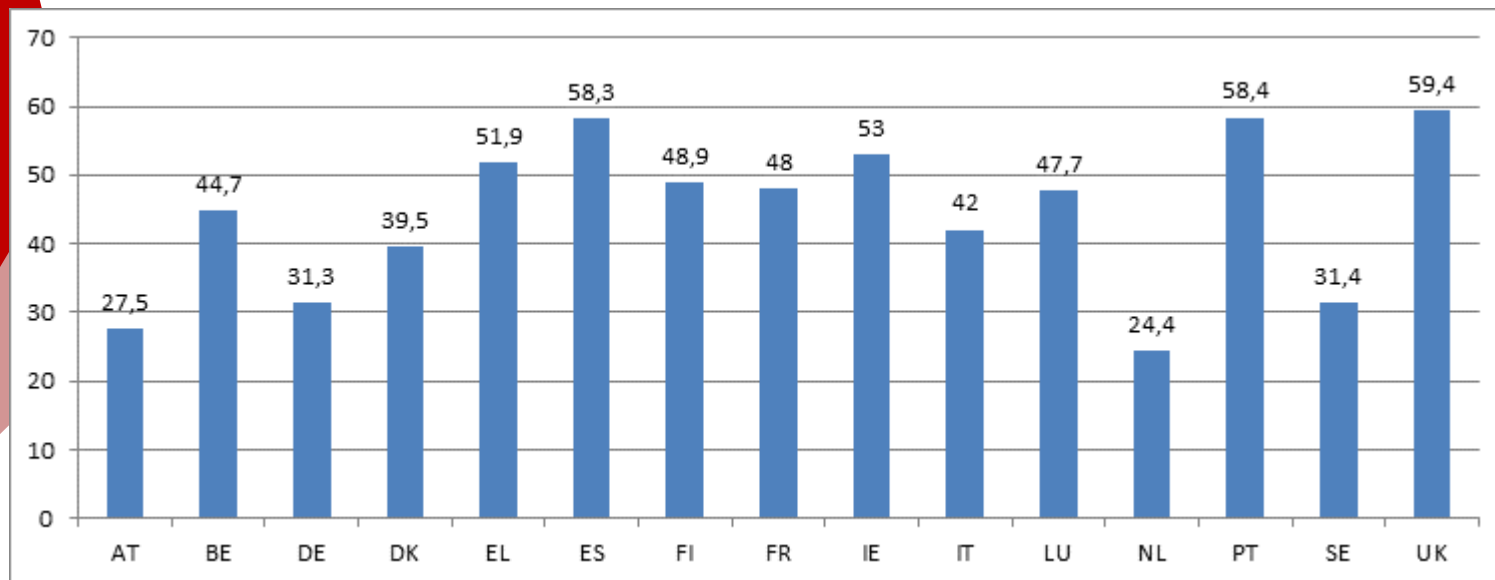


---

**Se aquela era a situação  
em 2005, como estava  
Portugal em 2010?**

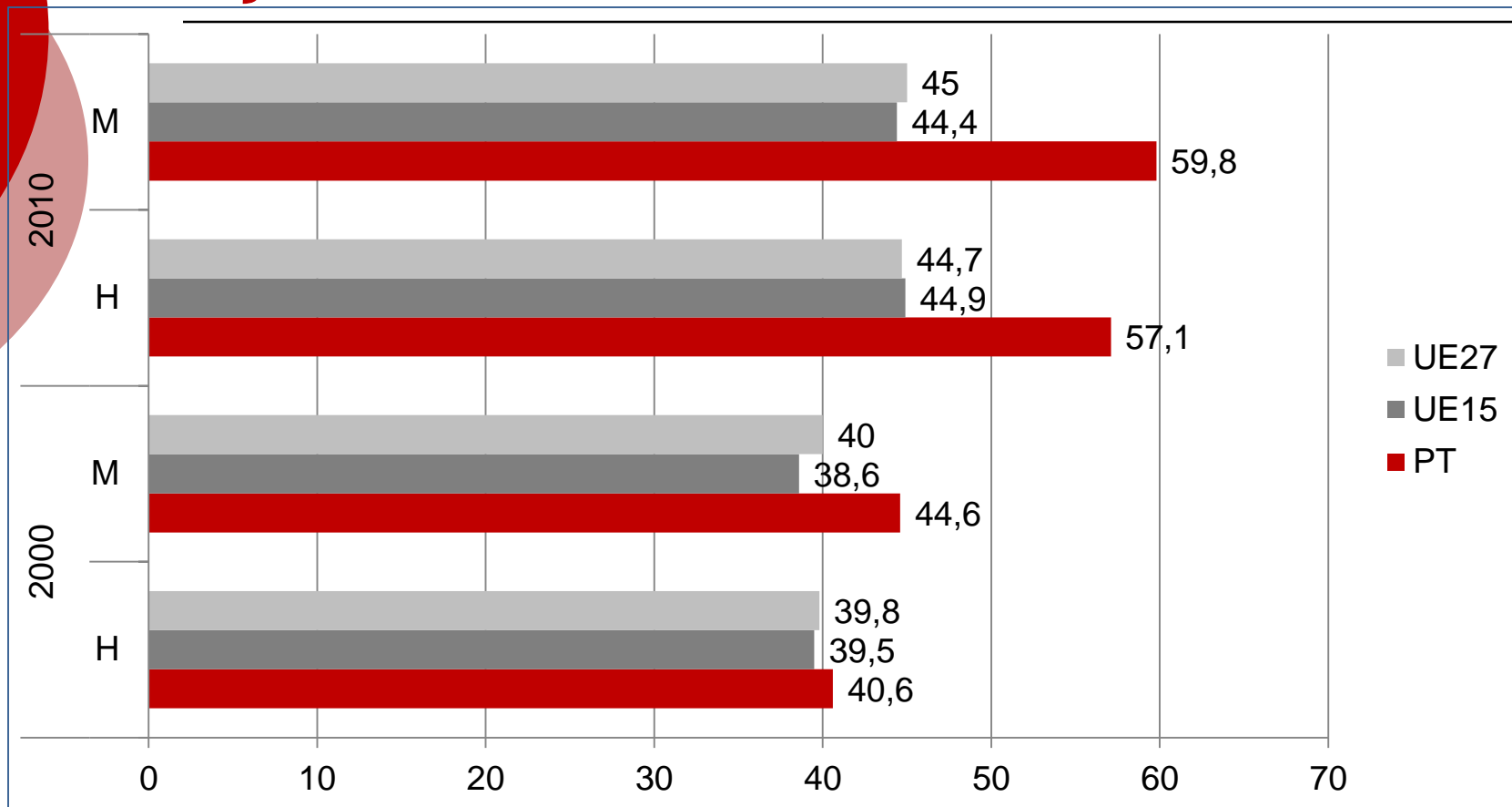
**(últimos dados da EWCS  
– European Working  
Conditions Survey)**

# Condições de trabalho: tarefas monótonas



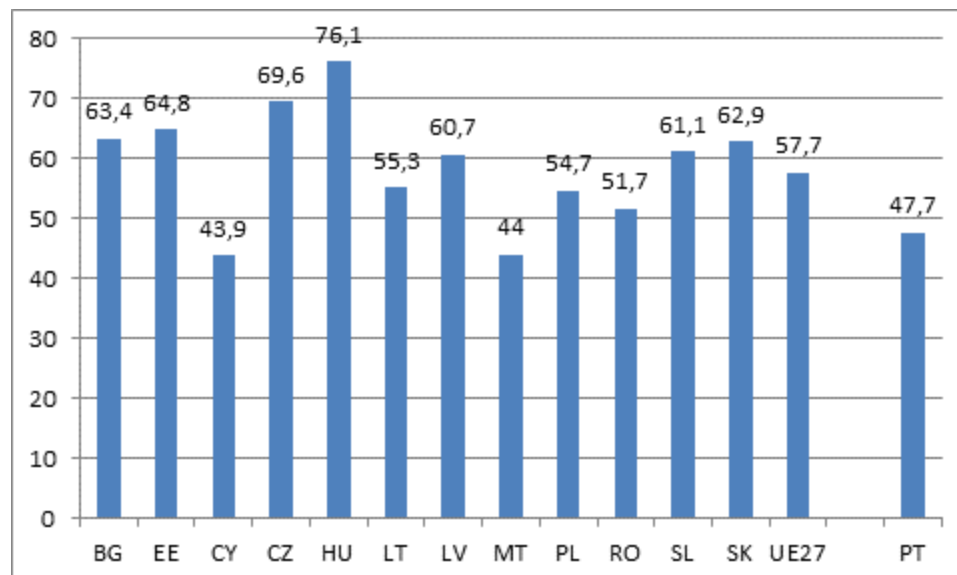
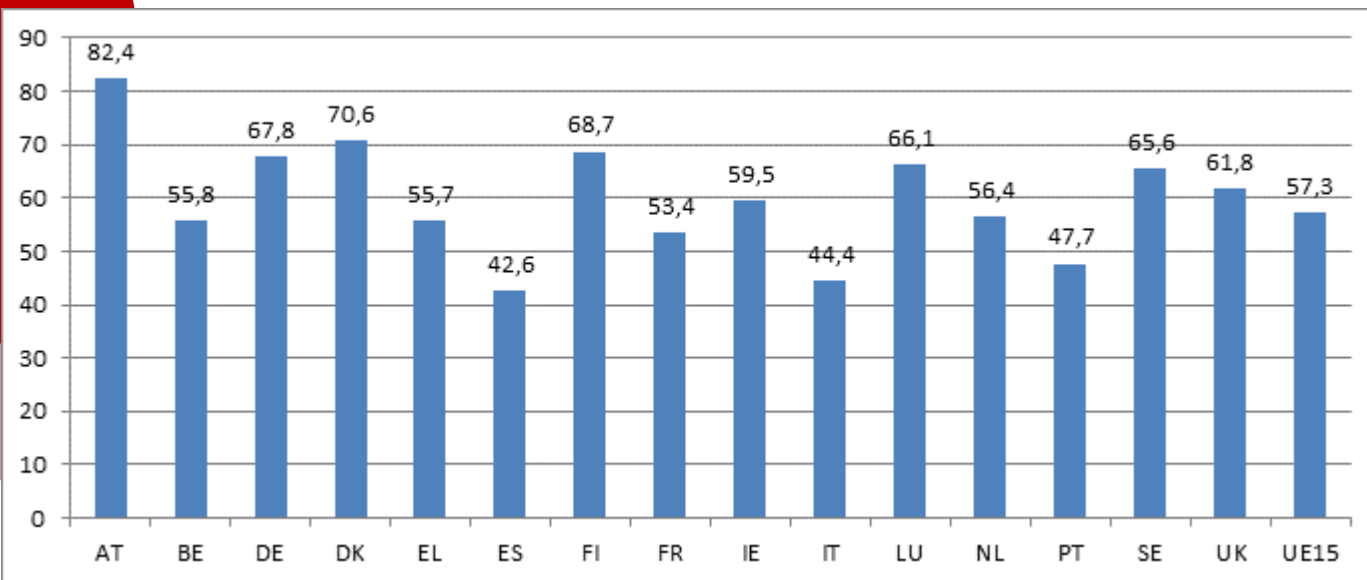
Fonte: Sara Falcão Casaca, XIV Encontro da APSIOT, *Da Crise da Regulação à Hegemonia da Globalização*, UAL, 26 e 27 de maio (dados do Eurofound, EWCS 2010)

# Condições de trabalho: tarefas monótonas



Fonte: Sara Falcão Casaca, XIV Encontro da APSIOT, *Da Crise da Regulação à Hegemonia da Globalização*, UAL, 26 e 27 de maio (dados do Eurofound, EWCS 2010)

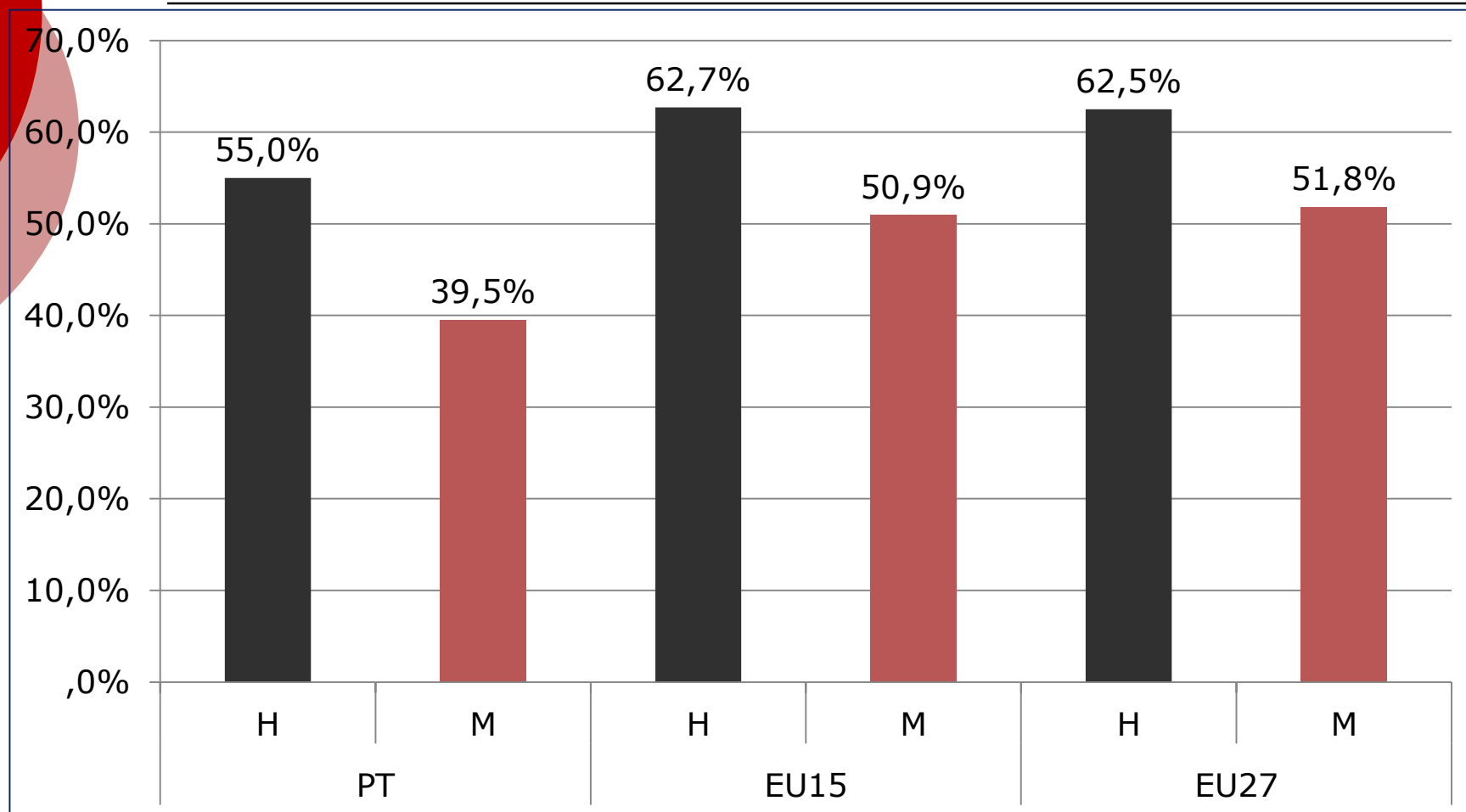
# Condições de trabalho: tarefas complexas



Fonte: Eurofound, EWCS 2010, ilustração própria

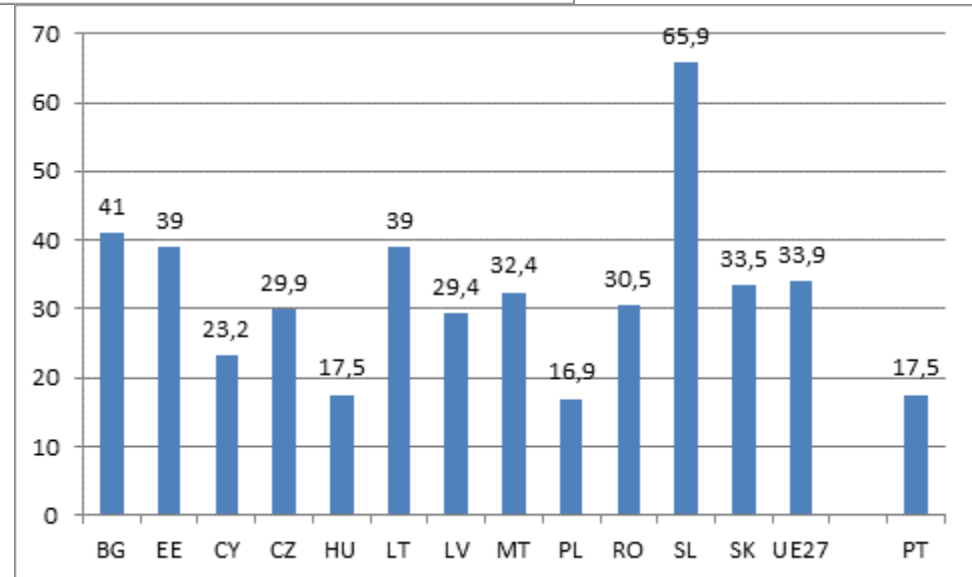
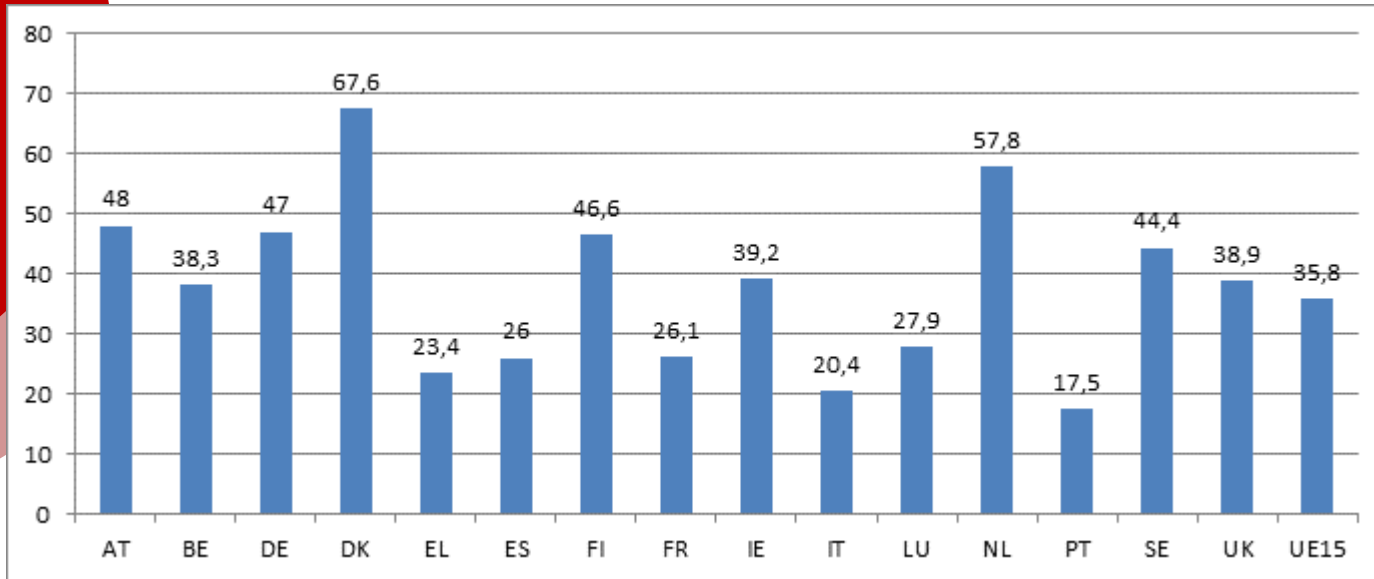


# Condições de trabalho: tarefas complexas (2010)



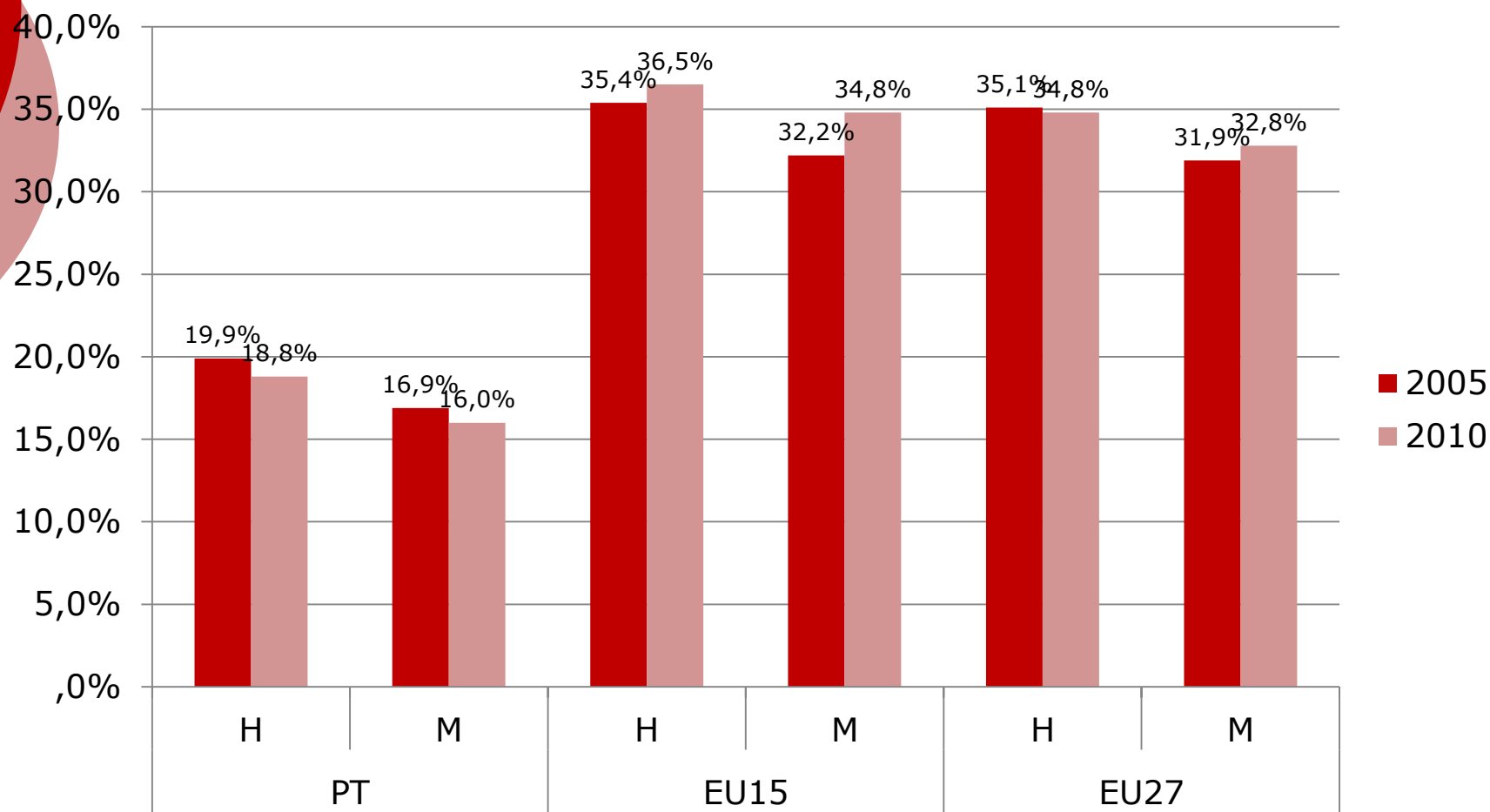
Fonte: Sara Falcão Casaca, XIV Encontro da APSIOT, *Da Crise da Regulação à Hegemonia da Globalização*, UAL, 26 e 27 de maio (dados do Eurofound, EWCS 2010)

# Rotatividade de tarefas / multiquificações



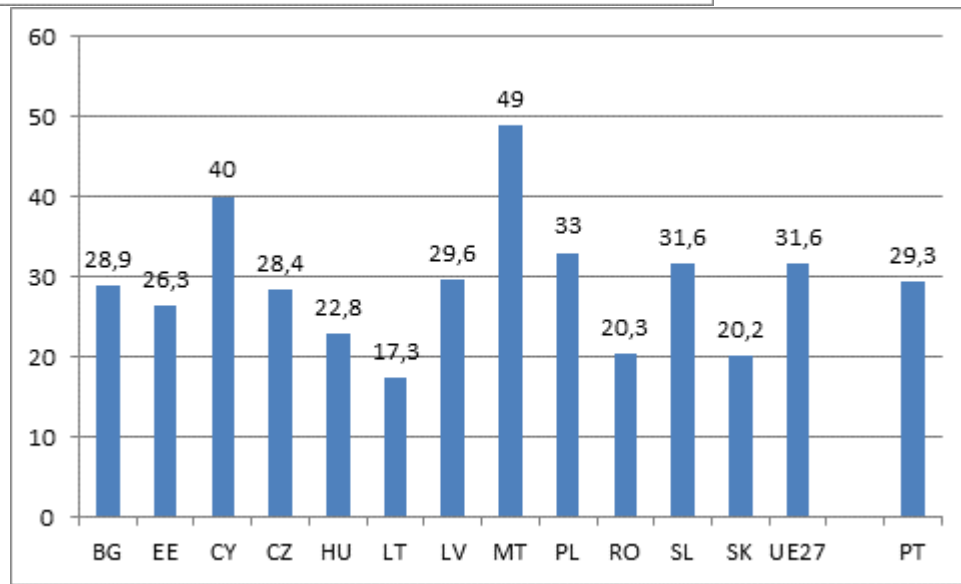
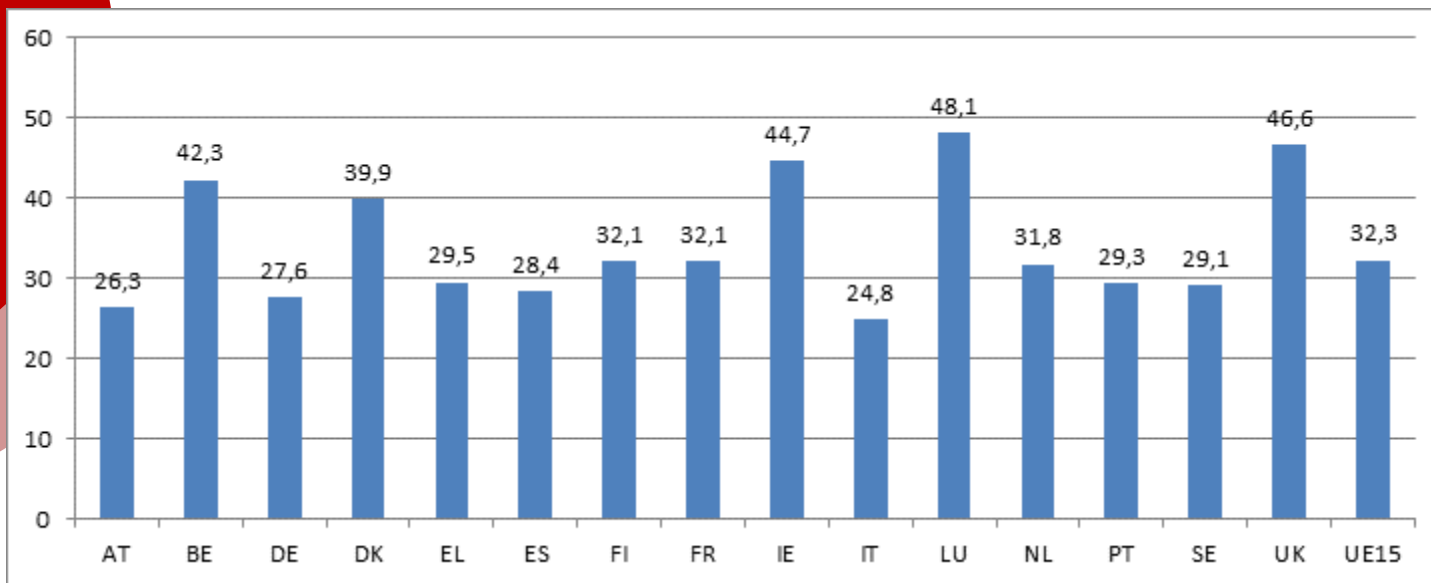
Fonte: Sara Falcão Casaca, XIV Encontro da APSIOT, *Da Crise da Regulação à Hegemonia da Globalização*, UAL, 26 e 27 de maio (dados do Eurofound, EWCS 2010)

# Rotatividade de tarefas / multiquificações



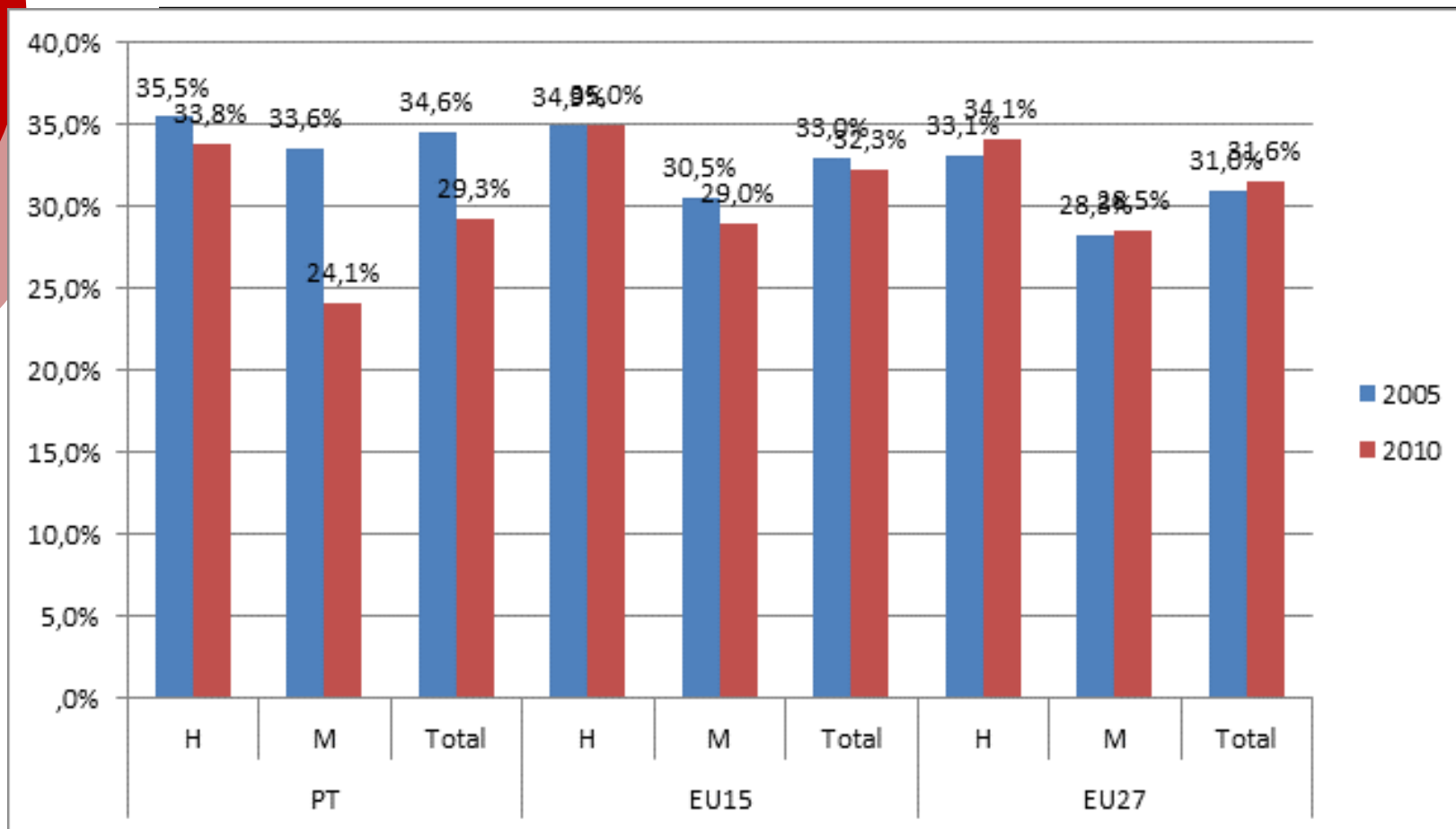
Fonte: Sara Falcão Casaca, XIV Encontro da APSIOT, *Da Crise da Regulação à Hegemonia da Globalização*, UAL, 26 e 27 de maio (dados do Eurofound, EWCS 2010)

# Condições de trabalho: oportunidades de desenvolvimento profissional



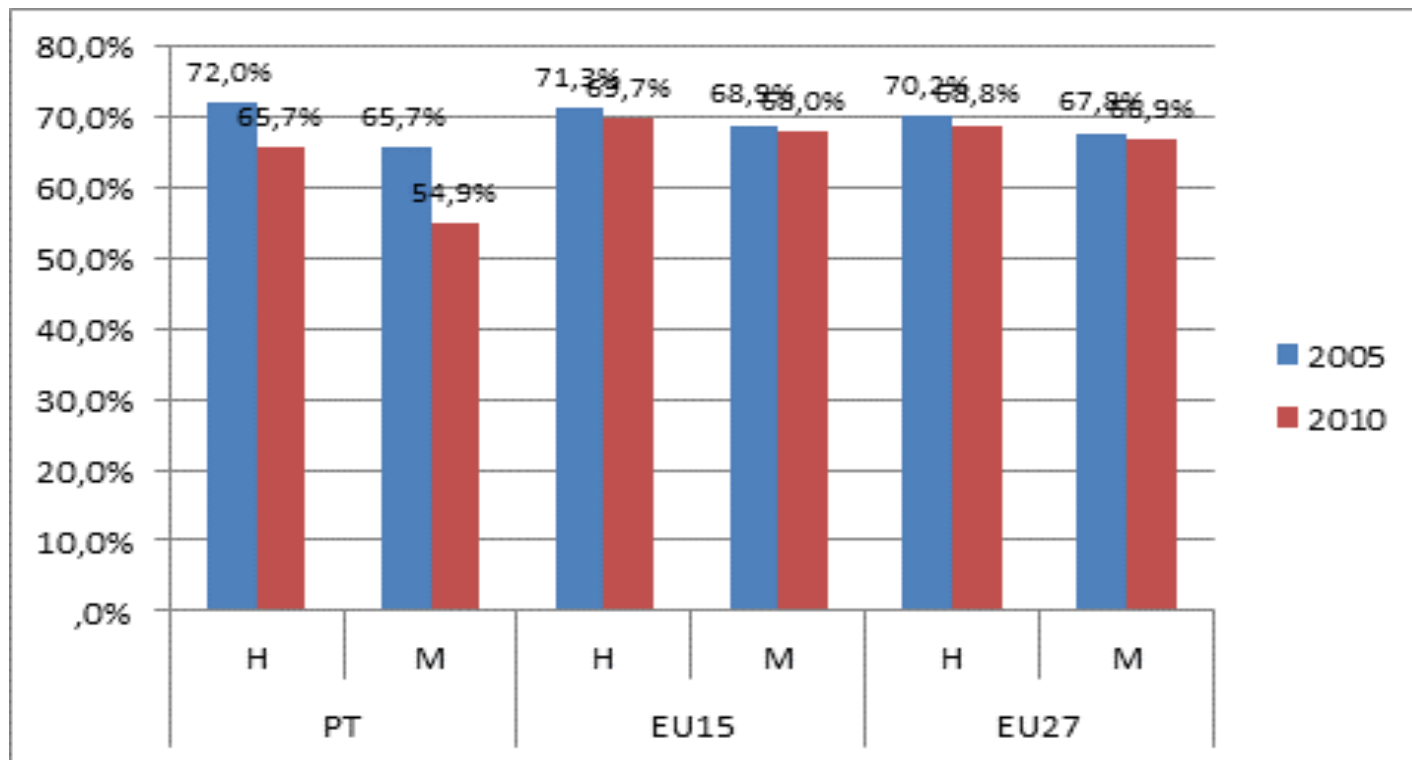
Fonte: Sara Falcão Casaca, XIV Encontro da APSIOT, *Da Crise da Regulação à Hegemonia da Globalização*, UAL, 26 e 27 de maio (dados do Eurofound, EWCS 2010)

# Condições de trabalho: oportunidades de desenvolvimento profissional



Fonte: Sara Falcão Casaca, XIV Encontro da APSIOT, *Da Crise da Regulação à Hegemonia da Globalização*, UAL, 26 e 27 de maio (dados do Eurofound, EWCS 2010)

# Condições de trabalho: oportunidades de aprender



Fonte: Sara Falcão Casaca, XIV Encontro da APSIOT, *Da Crise da Regulação à Hegemonia da Globalização*, UAL, 26 e 27 de maio (dados do Eurofound, EWCS 2010)

# Leitura obrigatória

---

Para compreender melhor esta matéria, ler:

- Kovács, Ilona (coord.), *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*, cap. 4; nas aulas práticas, poderão ser solicitados os subcapítulos 5.2, 5.3 e 5.4.
- Pode também ler o subcapítulo 6.1. (facultativo).