

Sociologia do Trabalho

1. ORGANIZAÇÃO DA DISCIPLINA DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO E RELAÇÃO COM A GRH

1.1 Frederick Taylor, Henry Ford e a racionalização do trabalho (duas propostas)

Frederick Taylor:

Taylorismo: sistema de organização industrial criado por Frederick Taylor.

Principal característica: organização e divisão de tarefas dentro de uma empresa com o objetivo de obter o máximo de rendimento e eficiência com o mínimo de tempo e atividade.

Principal objetivo da gestão: assegurar a máxima prosperidade para o empregador, associada à máxima prosperidade para o trabalhador.

Principal Função: Combater a ineficiência. Desenvolver no trabalhador uma maior eficiência tendo em conta as suas capacidades físicas.

Elementos Principais da proposta de Taylor:

- ♦ A relação entre prosperidade máxima e produtividade máxima. Para isto se realizar, é necessária haver rapidez no trabalho.
- ♦ Trabalho em grupo para que as pessoas se tornem mais produtivas:
- ♦ Uma maior gestão, para que houvesse uma maior produtividade:
- ♦ Individualização do trabalho (tarefa simples e rotineira) – desempenho individual de uma tarefa
- ♦ Defende uma nova gestão (administração científica)

Os princípios da administração Científica

- Desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho de um homem (rapidez na execução de uma tarefa: preocupação numa gestão científica).
- Selecionar cientificamente e depois formar, ensinar e desenvolver o trabalhador manual (ensinar a melhor forma de fazer uma determinada tarefa).
- Cooperar totalmente com os homens assegurando que todo o trabalho é feito de acordo com os princípios da ciência desenvolvida.
- Existe uma divisão quase que igual do trabalho e da responsabilidade entre a gestão e o trabalhador manual (comunhão de interesses)

Críticas ao taylorismo:

- ♦ Excessiva divisão do trabalho
- ♦ Psicologia grosseira do trabalhador industrial
- ♦ Tendências de desqualificação VS. Sobrequalificação dos trabalhadores

Henry Ford

Fordismo: modelo de produção em massa que revolucionou a produção industrial do início do século XX, sendo bastante utilizada até os dias atuais.

- ♦ Produção em massa
- ♦ Racionalização da produção através da simplificação das tarefas (atividade específica)

- ♦ Linha de montagem (o produto vem ter com o trabalhador, com isto é retirado a gestão do tempo por parte do trabalhador)

Pretendia:

- ♦ Diminuir ao extremo os custos de produção, principalmente diminuindo os desperdícios
- ♦ Aumentar a eficiência

Objetivo: produzir veículos em grande escala para serem vendidos ao maior número possível de consumidores.

Modelo T: primeiro veículo produzido em linha de montagem.

Consequências:

- ♦ Desqualificação do trabalho. Para Ford, o trabalho qualificado devia estar na gestão (que fazia o planeamento do trabalho).
- ♦ Uma produção massificada resultou num grande número de empregos e num consequente achatamento dos salários.
- ♦ Devido à forte competição entre indústrias automóveis, as condições de trabalho foram-se deteriorando em prol da redução dos custos de produção (necessário para atrair mais investimento).
- ♦ Más condições laborais, devido à precariedade e pela desqualificação.

Taylorismo VS Fordismo

Taylorismo	Fordismo
Intensificação do trabalho através da racionalização científica.	Estratégia mais abrangente de organização da produção
Rígida divisão das tarefas, com grande alienação do operário.	Envolve extensa mecanização, uso de máquinas-ferramentas especializadas, linha de montagem, esteira rolante.
Objetivo principal: eliminar os movimentos inúteis através da utilização de ferramentas mais adaptadas à tarefa	Orientada para a produção padronizada e em massa.
Crescente divisão do trabalho.	Crescente divisão do trabalho.

1.2 Importantes contributos para a afirmação da Sociologia do Trabalho

MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS (RH)

Estudos na Western Electric – Experiência coordenada por Elton Mayo

1ª FASE – Estudos da Iluminação (1924 – 1927)

Estudo inicial sobre o efeito da iluminação na eficiência dos trabalhadores.

Resultados inesperados: a eficiência dos trabalhadores aumentou perante as alterações da luz, mas não diminuía quando a luz diminuía.

Conclusão: há outros fatores que dependem e influenciam a eficiência dos trabalhadores. Mayo, ao ficar surpreendido com este resultado, iniciou uma nova experiência composta por 3 etapas.

2ª FASE – Sala de Montagem de Relés (1927 – 1932)

Foi selecionado um grupo de 6 trabalhadoras colocadas a trabalhar numa sala experimental onde havia a presença de um observador para registar o que ocorria e assegurar um ambiente amistoso.

O seu desenvolvimento foi organizado em períodos distintos, de duração variável que correspondiam à introdução de mudanças sucessivas nas condições de trabalho.

Fases iniciais:

- ◆ P1 – Estabeleceu-se a capacidade produtiva em condições normais de trabalho (2400 unidades semanais p/ trabalhadora).
- ◆ P2 – Grupo experimental foi isolado na sala para se averiguar o efeito da mudança de local de trabalho

Alterações experimentais introduzidas entre os períodos 3 e 13:

- ◆ P3 – No método de pagamento
- ◆ P4 – Pausas para descanso: duas pausas, de 5 minutos cada
- ◆ P5 – Pausas para descanso – duas pausas, de 10 minutos cada
- ◆ P6 – Pausas para descanso – seis pausas, de 5 minutos cada
- ◆ P7 – Pausas para descanso: de 15 minutos às 9h30 (com alimentação) e pausa de 10 minutos às 14h30
- ◆ P8 – Paragem do trabalho meia hora antes da hora habitual de saída (para além das mudanças feitas no P7)
- ◆ P9 – Paragem do trabalho uma hora antes da hora habitual de saída (Para além das mudanças feitas no P7)
- ◆ P10 – Retorno às condições do P7
- ◆ P11 – Não trabalhar ao sábado de manhã (para além das mudanças feitas no P7)
- ◆ P12 – Retorno às condições de P3, sem pausas para descanso refeições, dias ou semanas mais curtos
- ◆ P13 – Retorno às condições do P7, com uma alteração: as mulheres traziam a comida e a empresa fornecia chá quente.

Verificou-se com esta experiência que não houve uma quebra, mas sim um pico de produção. As 6 trabalhadoras em estudo encontravam-se mais contentes e começaram a criar espírito de entre ajuda e liderança informal (ou seja, é uma liderança que não é formalmente dirigida por ninguém, é eleito indiretamente pelo grupo). O grupo começou a constituir-se como um coletivo.

Fatores com importância para uma melhor atitude mental e maior contentamento com o trabalho:

- ◆ Maior liberdade
- ◆ "Supervisão" menos rígida

A experiência demonstrou a importância das atitudes e preocupações dos/as trabalhadores/as e evidenciou o papel da supervisão na sua formação.

3ª FASE – Programa de entrevistas (1928 – 1930)

Objetivo: recolher dados para o desenvolvimento de medidas de melhoria na empresa.

No início eram estruturadas à volta do tema do trabalho. À medida que foram realizadas, passaram a ser conduzidas de forma a captarem o que era importante para os trabalhadores.

Os resultados mostraram que uma comunicação entre a supervisão e os trabalhadores cria uma atitude positiva no ambiente de trabalho.

4ª FASE – Bank Wiring Room Experiment (1931 – 1932)

Objetivo: apurar como é que os incentivos monetários afetavam a produção.

Foi observado um grupo de 14 trabalhadores (9 eletricitistas, 3 soldadores, 2 inspetores). Não houve alterações nas condições de trabalho.

Havia um observador que registava a produção e a interação na sala e um entrevistador que recolhia as suas opiniões sobre o que se passava na sala e sobre as suas histórias pessoais.

Foram encontrados grupos informais dentro dos grupos formais. Esses grupos serviam para controlar membros do grupo e lidar com a chefia:

- ◆ Desenvolviam práticas de entreajuda e limitavam a produção em função daquilo que julgavam ser um bom dia de trabalho.
- ◆ As normas de conduta eram mantidas através do encorajamento/ ameaça verbal e do isolamento social
- ◆ Formação espontânea de grupos mais restritos
- ◆ Liderança informal

Os trabalhadores eram mais recetivos à força social dos seus grupos de pares do que ao controlo e incentivos da administração.

Conclusão: os grupos sociais podem influenciar a produção e o comportamento individual de trabalho. A organização informal restringe o comportamento dos funcionários dentro da estrutura organizacional formal.

Estes estudos ajudaram a documentar o poder da natureza social das relações no local de trabalho e esclareceram os aspetos interpessoais das organizações.

Visão da organização enquanto sistema social que integra diversas partes.

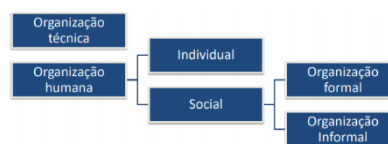
Importantes contributos das Relações Humanas para o desenvolvimento da sociologia do trabalho:

O Homem Social: a pessoa quer sentir que está inserido no grupo, criar relações com o mesmo e ter uma função financeira.

Uma visão da organização enquanto sistema social: produzir um produto, que justifica a existência da organização, mas também uma preocupação com a satisfação das pessoas:

O sistema social integra diferentes partes: interdependência entre a parte formal (políticas e práticas da organização) e a parte informal (normas) de forma a encontrar o equilíbrio e duração do sistema.

Dimensões da organização



Organização técnica: O que se vai fazer, como, com que materiais...

Individual: Crenças e valores das pessoas, o que "dão à organização" e aquilo que viveram/vivem fora da organização. As pessoas, ao se sentirem ajudadas, irão empenhar-se muito mais na organização

Social: Relações sociais que se criam dentro da organização.

Organização formal: Grupos, comportamentos, esforço coletivo, políticas e regras estabelecidas pela organização de forma a não comprometerem os outros objetivos da mesma

Organização informal: relações informais. Dependem dos afetos e repulsas que se vão gerando entre as pessoas.

O problema do administrador

As pessoas não estariam a ser bem preparadas para desempenhar o papel de administrador. Era preciso reforçar a preparação para as relações humanas e ter em conta a componente social, pois as organizações não são apenas influenciadas pela parte técnica.

Conclusões

Equilíbrio entre organização informal e formal e entre a dimensão técnica e humana é essencial.

Estes estudos chamaram à atenção para a articulação entre as exigências de racionalização e o lado humano das organizações.

Contribuíram para a afirmação de uma perspetiva sociológica sobre o trabalho, tendo introduzido o conceito de organização informal.

Destacaram o papel das relações sociais na explicação das atitudes e dos comportamentos em contexto laboral.

1.2.2 O contributo francês – Georges Friedmann

Friedmann tinha uma preocupação com o nível de monotonia a que o trabalho operário estava sujeito segundo o princípio do Fordismo.

O autor tenta mostrar como o trabalho transformado em trabalho industrial é algo que desqualifica o trabalhador.

Contributos:

1. Itinerário intelectual que conduziu ao estudo do trabalho moderno a partir de uma abordagem alternativa ao taylorismo:

- ◆ Ênfase no fator mecânico: intervenção do ser humano de forma a concretizar as tarefas da melhor forma e de forma mais rápida.
- ◆ Ênfase no fator Humano: o trabalho repetitivo cria fadiga nas pessoas.
- ◆ Ênfase no fator social: O bem-estar das pessoas também depende das relações dentro da organização. Tentar perceber as suas vivências passadas e em que contexto social e pessoal as pessoas estão inseridas e de que forma estas podem contribuir para a organização. (Crítica à abordagem das relações humanas)

2. Avanços técnicos e o predomínio da tendência de desqualificação dos trabalhadores ao nível da produção, ou seja, degradação da participação e inteligência dos trabalhadores. Menos exigência significa menos participação ativa. Ao passar apenas a vigiar as máquinas, os trabalhadores deixam de trabalhar diretamente com as matérias-primas e deixam também de ter conhecimento sobre as mesmas.

3. Tarefas Heterónomas (as pessoas não têm liberdade para definir o modo como realizar a tarefa, fazem apenas uma parte do serviço. Aprendem a fazê-la rapidamente) e tarefas autónomas (apelam à iniciativa do indivíduo. A pessoa, sozinha define tudo aquilo que é necessário para realizar o produto. Estão associadas a um nível de qualificação, em relação à tarefa, mais elevado).

4. Consciência profissional, satisfação profissional e alegria no trabalho: fazer com que os trabalhadores estejam mais satisfeitos com o seu trabalho



1.3. Sociologia do Trabalho

Temáticas relevantes para a ST:

Sociedade Industrial:

- ◆ Voltada para a análise da situação fabril
- ◆ Comportamentos sociais dos operários dos países em via de industrialização

Sociedade Contemporânea

- ◆ Transformações técnicas, qualificação e organização do trabalho
- ◆ Organizações e trabalho
- ◆ Sindicalismo e relações laborais
- ◆ Género e trabalho
- ◆ Transformações do emprego

Sociedade, tecnologias de informação e comunicação (TIC), globalização e transformações do emprego

2.1. Transformação do contexto socioeconómico: tendências relevantes

Terciarização: desenvolvimento de uma área, na empresa, de forma a expandir o sector terciário.

Característica da sociedade atual: crescimento do setor económico.

Globalização: Caracteriza-se por relações de interdependência e interações de várias partes do globo terrestre. Esta dá-se a diferentes níveis. Não afeta apenas a dimensão económica, afeta também a dimensão política e tecnológica.

Principal causa: A aceleração da globalização deve-se sobretudo ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, que vieram intensificar a velocidade e o âmbito das interações entre povos do mundo inteiro.

Internacionalização: Processo de trocas entre estado nação

Multinacionalização: processos de transferência ou deslocações de recursos de uma economia nacional para outra, sendo que a empresa tem de ter capacidade de influenciar e controlar as suas economias.

Políticas que aceleram a globalização económica

Desregulamentação da economia: a ideia de que o Estado recua na regulação da atividade económica.

Liberalização do comércio e dos investimentos internacionais: Os mercados passam a estar abertos a produtos de outros países e isto permite o desenvolvimento de grandes organizações.

Privatização das empresas públicas: o Estado deixa de ser proprietário, pois os grupos privados passam a sê-lo.

Principais elementos da Sociedade em Rede

- Disponibilidade de um novo sistema tecnológico
- Economia do conhecimento e da informação

- Economia está organizada globalmente
- A força de trabalho é globalizada num pequeno segmento da mesma
- Empresa rede (estruturas de empresas diferentes que se reúnem para dirigir um objetivo comum)
- Interdependência global nos meios de comunicação social, território e política.

Difusão das TIC: permitem flexibilidade do ponto de vista técnico, sistemas mecanizados e responder rapidamente às necessidades dos consumidores.

Relação entre a sociedade e as TIC:

Existe uma relação de interdependência, criada pela própria sociedade. Há grupos sociais que influenciam diretamente o desenvolvimento das tecnologias. As empresas são partes interessadas no desenvolvimento das TIC para que a sua produção seja mais sofisticada (é a própria utilização das tecnologias que as condicionam).

O Homem precisa da tecnologia e sem ele, esta não existiria. A tecnologia não é uma autoridade autónoma, mas sim desenvolvida pelo Homem para responder às necessidades do mesmo, sendo que esta é influenciada pelos interesses que se geram na sociedade.

2.2 Transformações socioeconómicas e implicações no emprego

A diferenciação dos tipos de trabalho: a análise de Robert Reich:

Serviços de produção de rotina (atividades industriais tradicionais, novos sectores, supervisores – carácter rotineiro. As empresas tendem a pagar menos.

Serviços interpessoais (lidam com pessoas e ganham consoante o tempo que trabalham e o que fazem. Por exemplo, os táxis, a hotelaria, os educadores de infância)

Serviços simbólico-analíticos (identificação e resolução de problemas, altamente qualificados. Por exemplo, cientistas, gestores de RH. Pois possuem criatividade e autonomia).

Economia digital e polarização da sociedade: um ponto de situação feito por Christophe Degryse (2016):

Desenvolvimentos importantes para a compreensão da economia digital:

- ◆ A internet e o desenvolvimento de redes de alta velocidade o Big Data – caracterizada por 3 V's (volume, velocidade e variedade) – traduz-se na combinação de grandes quantidades de dados pessoais, comerciais, geográficos e comportamentais nas redes digitais, que podem ser usados em aplicações móveis
- ◆ Desenvolvimento de dispositivos móveis que permitem um acesso constante à internet
- ◆ Desenvolvimento de máquinas que usam esses dados para a realização de tarefas como a preparação de textos e a condução de veículos
- ◆ Robotização
- ◆ Internet of things
- ◆ Indústria 4.0
- ◆ Economia de plataforma:
 - ◆ Contacto com outras pessoas
 - ◆ Acesso a novos serviços
 - ◆ Desenvolvimento do outsourcing on-line

Uma tentativa de distinção apresentada por Degryse a partir de Szoc:

- ◆ Critério da mercantilização e a procura do lucro
- ◆ Critério do investimento de capital e a prestação de trabalho
- ◆ Critério da deslocalização dos serviços e o desenvolvimento de um mercado de trabalho paralelo.

Crise do fordismo, organização da produção e dos serviços e a gestão da flexibilidade do emprego pelas organizações

O fordismo entrou em declínio (devido à rigidez deste modelo de gestão industrial) com o surgimento de um novo sistema de produção mais eficiente. O Toyotismo, surgido no Japão, seguia um melhor sistema de produção, aumentando a produção, reduzindo custos e garantindo melhor qualidade e eficiência no sistema produtivo

A ascensão e o sucesso do Fordismo

Depois da queda, em vez de se centrar na produção em massa, foca-se na ideia de flexibilidade. Por isso, trabalha com stocks reduzidos, voltando-se para o fabrico de pequenas quantidades. A finalidade desta forma de organização é a de suprir a demanda colocada no momento exato (just in time), bem como atender um mercado diferenciado. Deste modo, neste regime os produtos somente são fabricados ou entregues a tempo de serem comercializados ou montados. Isto permite que a indústria possa acompanhar as rápidas transformações dos padrões de consumo.

Fatores explicativos da continuidade/adaptação do fordismo: (A crise do Fordismo não equivale à sua anulação)

- ◆ Soluções de flexibilização do produto e do processo de produção compatíveis com uma lógica Fordista.
- ◆ Diferenciação dos modelos de consumo
- ◆ Globalização dos padrões de consumo

A crise do Fordismo e o debate em torno da japonização (Toyota) dos processos de produção:

- ◆ A concorrência dos produtos japoneses da indústria automóvel
- ◆ O debate em torno da explicação da competitividade das empresas japonesas
- ◆ O enfoque no modo de gestão e na lógica da flexibilidade
- ◆ O relatório do MIT – “The Machine that changed the world” – influencia sobre a japonização das empresas ocidentais através do sistema Lean Production, tendo como paradigma a Toyota

A crise do fordismo e o modelo lean production/produção magra

Os adeptos deste modelo consideram-no como o modelo do futuro, mas os seus críticos encaram-no como a forma renovada do velho modelo Taylorista-Fordista. As empresas, para serem competitivas nas atuais condições, têm de adoptar os métodos e técnicas deste modelo desenvolvido no Japão, inicialmente na Toyota – daí o termo Toyotismo.

Este modelo é visto como ponto de referência nos processos de inovação nas empresas e como o novo one best way, ou seja, o melhor modelo mais adequado às atuais condições económicas.

Características da Lean production/Produção magra:

- ◆ Produção just-in-time: Fluidez e eliminação de todos os desperdícios, reduzindo para o mínimo o volume de stocks;

- ◆ Sincronia total
- ◆ Qualidade total
- ◆ Melhoria contínua: o objetivo é melhorar os resultados da empresa com poucos investimentos;
- ◆ Trabalhadores polivalentes e adaptáveis: alargamento de tarefas e disponibilidade ilimitada às exigências da empresa.
- ◆ Trabalho em equipa
- ◆ Externalização

Organização do trabalho na LEAN PRODUCTION

- ◆ Aumento da unidade de trabalho
- ◆ Integração das tarefas de controlo da qualidade e de manutenção ao nível da execução
- ◆ Rotação entre postos de trabalho
- ◆ Trabalho em equipa com autonomia limitada

O trabalhador ideal é aquele que se dedica à empresa e que se compromete com os seus objetivos, tendo como contrapartida benefícios materiais simbólicos, tais como segurança no emprego, possibilidades de desenvolvimento das suas qualificações e progressão na carreira.

Inovações introduzidas pela Lean production/Produção magra face ao modelo Fordista:

- ◆ Melhoria contínua
- ◆ Envolvimento dos trabalhadores nos processos de melhoria
- ◆ Aprendizagem e multivalência

A difusão do modelo lean production/produção magra – DEFENSORES E CRÍTICOS:

Defensores:

- ◆ Melhoria da competitividade através de uma racionalização contínua
- ◆ Ênfase na racionalização organizacional, com implicações na organização do trabalho ao nível operacional

Críticos:

- ◆ Elevados níveis de tensão sobre os/as trabalhadores/as
- ◆ Limitação na rotação entre postos de trabalho
- ◆ Cadeias de subcontratação e diferenciação no nível de qualificação e nas condições de trabalho

A crise do fordismo e o modelo antropocêntrico de produção

Contexto:

Forte influência da abordagem sociotécnica

Sistema de produção => interação entre sistema técnico e sistema social (SISTEMA SOCIOTÉCNICO)

Ênfase na rotação, no enriquecimento e alargamento do trabalho e na atribuição de maior autonomia às equipas (SISTEMA ANTROPOCÊNTRICO)

Desenvolvimento de novos sistemas produtivos: perspectiva antropocêntrica versus perspectiva tecnocêntrica

A orientação antropocêntrica, atribui uma importância central à dimensão humana e organizacional no contexto de utilização de novas tecnologias, concretamente à melhoria das qualificações numa óptica de aprendizagem contínua no trabalho. Este modelo também é chamado

modelo reflexivo por colocar a reflexão e a inteligência das pessoas no centro do processo produtivo.

A tecnologia tem de ser especificamente adaptada às necessidades de uma organização descentralizada e das equipas auto-geridas. Objectivos sociais, nomeadamente a manutenção e a qualidade do emprego e preocupações ecológicas têm um papel importante nos processos de inovação. É esta orientação que pode realizar mais plenamente as potencialidades das novas formas de organização do trabalho, nomeadamente, explorar as novas potencialidades tecnológicas, promover os factores dinâmicos de competitividade, utilizar e melhorar as competências, melhorar as condições de trabalho e melhorar o emprego (conciliando a flexibilidade e a segurança).

Por exemplo, na Fábrica da Volvo em Uddevalla, foi imposto o modelo antropocêntrico. Ao contrário do trabalho de linha de montagem, os trabalhadores passaram a realizar tarefas mais complexas, tornando-se capazes de realizar a montagem integral de um automóvel – apenas foi possível devido à formação dada adequada aos trabalhadores. As tarefas simples deram lugar a um trabalho complexo. A juntar a todas estas mudanças, está o ambiente de trabalho agradável e relaxante, com vista para a rua e com bastante luz, apropriado para promover a saúde e a satisfação no trabalho.

Quatro conceitos básicos para a abordagem sociotécnica:

ROTAÇÃO NO TRABALHO: Ocupação de diferentes postos de trabalho ao longo do dia

ENRIQUECIMENTO DO TRABALHO: Melhorar as tarefas e os conteúdos de cada posto de trabalho

ALARGAMENTO DO TRABALHO: Aumentar o número de tarefas e tornar os ciclos de trabalho mais longos

EQUIPAS DE TRABALHO SEMIAUTÓNOMAS: Grupos de trabalhadores/as com alguma possibilidade de auto-organização e de tomada de decisão sobre vários aspetos do seu trabalho (por exemplo, repartição das tarefas)

Caraterísticas do modelo antropocêntrico

- ◆ Conceção humanizada da fábrica
- ◆ Aprendizagem integral
- ◆ Produção em paralelo com montagem em estações fixas (em alternativa à linha de montagem)
- ◆ Reintegração de tarefas
- ◆ Maior autonomia das equipas
- ◆ Orientação para o cliente

Vantagens económicas do modelo:

- ◆ Elevada flexibilidade da produção
- ◆ Redução nas falhas e erros
- ◆ Alta qualidade dos produtos

LEAN PRODUCTION VS MODELO ANTROPOCÊNTRICO

Dimensões	Lean Production	Modelo antropocêntrico
Objetivos	Otimização da produtividade, continuidade do fluxo produtivo, melhorias contínuas assentes nos RH e na organização	Qualidade, versatilidade. Melhoria da qualidade de vida no trabalho: Objetivos sociais e preocupações ambientais

Estrutura Organizacional	Relações hierárquicas de subcontratação; Descentralização operacional	Cooperação, parceria com outras empresas; Fraca hierarquia, descentralização organizacional
Organização do trabalho	Divisão vertical menos rígida, trabalho em grupo, rotação de tarefas, multivalência	Fraca divisão vertical do trabalho, trabalho qualificante em equipas semiautónomas, ampla polivalência
Recursos Humanos	Predomínio de trabalhadores qualificados; Formação em função da multivalência; Combinação da flexibilidade quantitativa e qualitativa parcial	Predomínio de trabalhadores qualificados; Formação em função da polivalência ampla; Ênfase na flexibilidade qualitativa
Relações de trabalho e participação	Subalternização ou marginalização dos sindicatos; Envolvimento	Concertação e negociação entre atores sociais; Intensa participação indireta e direta, relações de cooperação

Modelo Neo-Taylorista

OBJETIVOS: Aumento da produtividade, melhoria da qualidade e redução dos custos por unidade apostando nas novas tecnologias

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Forte hierarquia, controlo integrado, centralizado

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: Forte divisão vertical do trabalho, trabalho individual, fragmentado, alargamento e rotação de tarefas, especialização

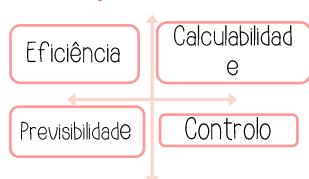
RECURSOS HUMANOS: Predomínio de trabalhadores não qualificados. Formação mínima. Ênfase na flexibilidade quantitativa

RELAÇÕES DE TRABALHO E PARTICIPAÇÃO: Conflito, desconfiança. Ausência ou baixo nível de participação

3.1 Crise do Fordismo, mcdonalização e mcdonalismo

MCDONALDIZAÇÃO: "Processo através do qual os princípios da restauração fast food estão a dominar um número crescente de sectores da sociedade americana bem como do resto do mundo." (Ritzer, 2015: 1)

Dimensões da mcdonalização



EFICIÊNCIA: encontrar o método mais eficaz para cumprir uma tarefa. Ênfase na otimização dos recursos usados na condução das tarefas

Esta componente é visível no tratamento dos clientes e no planeamento do trabalho e gestão dos/as trabalhadores/as.

Produzir rapidamente e em grande quantidade, possibilitado pela divisão de tarefas e processos menores e repetitivos. A rapidez é o ponto chave dessa eficiência, pois é esta que chama à atenção dos consumidores.

CALCULABILIDADE: o objetivo deve ser muito mais quantificável (a exemplo das vendas) do que qualitativo (como o gosto).

Ênfase nos aspetos quantitativos dos produtos vendidos e do serviço prestado.

Quantidade é sinónimo de qualidade.

PREVISIBILIDADE: os serviços devem ser padronizados, normalizados.

Estabilidade dos produtos e do serviço no espaço e no tempo. O comportamento dos/as trabalhadores/as segue um guião.

A garantia de que o mesmo processo utilizado numa parte da empresa é o mesmo utilizado em qualquer outra parte é fundamental para que se mantenha um vínculo com o consumidor. Todas as Mcdonalds têm as mesmas cores e tipo de produção.

CONTROLO: os empregados devem ser padronizados, normalizados, e, tanto quanto possível, substituídos por tecnologias não humanas. Limitação da liberdade de ação dos/as clientes e dos/as trabalhadores/as. A tecnologia e a estrutura organizacional são moldados para possibilitarem o controlo

A tese de Daniel Bell sobre a sociedade pós-industrial e a McDonaldização

A McDonaldização é uma prova de como a teoria de Bell não é totalmente exata, apesar de ser um bom ponto de partida.

Esta demonstra as ocupações dos serviços com baixo status. A McDonaldização assenta em muitas ideias de sistemas de sociedade industrial.

Características que o McDonaldismo partilha com o Fordismo:

- ◆ Homogeneização dos produtos
- ◆ Tecnologia rígida
- ◆ Elevada estandarização do trabalho e da interação com clientes
- ◆ Trabalhos requerem baixos níveis de qualificação
- ◆ Trabalhadores homogéneos e intermutáveis
- ◆ As ações dos consumidores são alvo de um processo de homogeneização

Tese de que o McDonaldismo é um neofordismo – enfatiza algumas diferenças entre os empregos interativos nos serviços e a tradicional linha de montagem da indústria automóvel

- ◆ Presença dos consumidores no posto de trabalho cria uma dinâmica tripla de controlo
- ◆ Aumento das opções de consumo e da qualidade de serviços a preços acessíveis
- ◆ Tentativa de organizar o trabalho em equipa

Para Edgell (2009) o McDonaldismo é um neo-fordismo: enfatiza algumas diferenças entre os empregos interativos nos serviços e a tradicional linha de montagem da indústria automóvel:

1. Presença dos consumidores no posto de trabalho cria uma dinâmica tripla de controlo (Robin Leidner)
2. Aumento das opções de consumo e da qualidade de serviços a preços acessíveis
3. Tentativa de organizar o trabalho em equipa

DESTABILIZAÇÃO DO EMPREGO, FLEXIBILIDADE E PRECARIIDADE

Destabilização do emprego

As lutas sociais travadas ao longo de um século permitiram criar mecanismos de proteção para o trabalhador, tanto no que se refere à sua integridade física no trabalho bem como aos riscos associados ao desemprego, doença ou incapacidade de trabalhar. O trabalho remunerado foi entendido não apenas como um meio de produção de riqueza, mas também como meio de integração social.

Características do modelo fordista-keynesiano de emprego

- ◆ Emprego seguro, regular, a tempo integral
- ◆ Ciclo laboral longo, previsível e sem interrupções
- ◆ Regulação das condições contratuais e da proteção social
- ◆ Emprego como elemento estruturante da integração social e de direitos sociais mais amplos
- ◆ Relativo equilíbrio de poder nas relações entre capital e trabalho

A crise do modelo fordista-keynesiano de emprego

Contexto:

A crise de meados dos anos 70 e o fim da era da prosperidade

Globalização, TIC e economia digital → alargamento das opções relativamente à utilização flexível do trabalho

Flexibilização do mercado de trabalho

Fatores contribuintes para a crise do emprego:

- ◆ Desemprego crescente e persistente
- ◆ Redução do emprego estável
- ◆ Flexibilização do tempo de trabalho
- ◆ Ciclo de vida laboral descontínuo
- ◆ Mudança na proteção social do emprego
- ◆ Tendência de diferenciação e segmentação dos/as trabalhadores/as e de individualização das relações laborais
- ◆ Mudança nas relações entre capital e trabalho

Da relação de trabalho tradicional ao emprego atípico



Exemplos de emprego atípicos:

- ◆ Contratos a termo
- ◆ Trabalho a tempo parcial
- ◆ Trabalho temporário através de empresas de trabalho temporário
- ◆ Teletrabalho
- ◆ Trabalho por conta própria
- ◆ Crowd employment (externalização de trabalho em linha)

Transformações no mundo do trabalho com implicações no recurso ao emprego atípico:

- ◆ Ascensão do setor dos serviços
- ◆ Pressão da globalização
- ◆ Desenvolvimentos tecnológicos
- ◆ Mudança das estratégias organizacionais

Principais dimensões dos modelos típico e atípico de emprego:

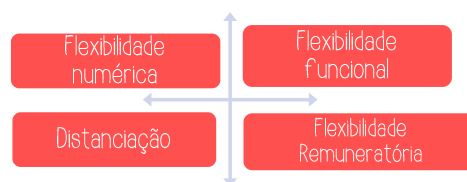
Dimensões	Emprego típico	Emprego atípico
Contratual	Altamente regulado e coletivamente negociado	Desregulado e individualmente negociado
Espacial	Espacialmente concentrado, localização específica, separada de casa	Espacialmente variável, múltiplas localizações
Temporal	A tempo inteiro, permanente	Tempo variável, não permanente
Sistema de género	Homem provedor de sustento/ mulher dona de casa	Duplo rendimento/trabalho doméstico variável

Flexibilização do emprego nas empresas

Nos meios empresariais, acreditam que a flexibilidade do trabalho, permitindo a variação do volume do emprego, dos salários, dos horários e do local de trabalho, é uma fonte importante de competitividade.

A **Flexibilidade** é a liberdade e autonomia individual, de empreendedorismo e até de empregabilidade. É também frequentemente definida como a capacidade das empresas de se adaptarem às variações de atividade conjetural, decorrentes de flutuações de mercado, produtos, tecnologia ou de clientes.

Modelo de empresa flexível de John Atkinson



FLEXIBILIDADE NUMÉRICA: a organização tenta adaptar-se do ponto de vista a conseguir flexibilidade ajustando o tempo de trabalho e o número de efetivos.

FLEXIBILIDADE FUNCIONAL: Conseguir flexibilidade ajustando as tarefas realizadas e o alargamento das competências e das qualificações de cada trabalhador.

DISTANCIAÇÃO: Subcontratar mão de obra a outras empresas ou exteriorizar as tarefas que não sejam centrais à atividade da empresa em questão.

FLEXIBILIDADE REMUNERATÓRIA: Variação do montante remuneratório em função do desempenho individual, do departamento ou do volume de vendas e lucros da empresa sendo que esta pode ser usada para premiar os trabalhadores em função dos resultados.

Precariedade, emprego e relações sociais

Dimensões na análise da precariedade da relação de trabalho:

- ◆ **DIMENSÃO OBJETIVA:** a precariedade relaciona-se com aspetos formais e jurídicos do ponto de vista contratual, tendo em conta se este tem um carácter permanente ou não, com nível reduzido (ou nulo) de proteção social. Exemplo: contratos a termo certo e incerto, prestações de trabalho pontuais, com ou sem contrato, ou a recibo verde.
- ◆ **DIMENSÃO SUBJETIVA:** a precariedade relaciona-se com o modo de como as pessoas se sentem em relação ao seu grupo. Exemplo: um trabalhador com contrato de duração indeterminada, insatisfeito com a sua função, que sente que não retira quaisquer recompensas intrínsecas do exercício da atividade, encontra-se, à luz desta dimensão, numa situação de trabalho precário.

Tipos de precariedade:

PRECARIEDADE DE EMPREGO: estatuto social e legal inerente à situação de emprego

PRECARIEDADE DE TRABALHO: abordagem mais compreensiva – dimensão objetiva, dimensão subjetiva e trajetórias individuais. o

PRECARIEDADE SOCIAL: tem a ver com a vulnerabilidade social a que as pessoas estão sujeitas em situações de precariedade e de desemprego. A progressiva erosão dos recursos qualificacionais e económicos, a perda de motivação para procurar alternativas e perda de autoestima, a privação de proteção social, a corrosão dos laços familiares e dos apoios que o indivíduo cria com a sociedade conduzindo-o a um processo de perda de autoestima e de uma perspetiva de ausência de futuro

O desenvolvimento da coesão social, de afiliação resulta de dois elementos:

TRABALHO: permite a inserção na sociedade

SOCIABILIDADE: aspetos relacionais que ligam os indivíduos através de laços sociais

DESFILIAÇÃO: Perdem a sua validade social

Vulnerabilização e “invalidação” social vivida pelos supranumerários. Desempregados sem posição na estrutura social que não possuem um reconhecimento público e não possuem mais um lugar no processo produtivo. Por exemplo: Jovens que passam de estágios para estágios, desempregados de longa duração que após várias tentativas não conseguem um emprego até chegarem à exaustão.

A sua validade social vai deixando de ser reconhecida pela comunidade com as instituições sociais a deixarem de considera-los como cidadãos

Responsabilidade social e igualdade entre mulheres e homens nas organizações.

Responsabilidade Social nas organizações:

- 1) É um comportamento voluntário adotado pelas organizações e empresas e que vai para além da legislação.
- 2) Relaciona-se ao conceito de desenvolvimento sustentável, isto significa que as organizações têm em conta o seu impacto ambiental, económico e social.
- 3) Não é uma mera opção acrescentada às suas atividades, mas uma nova conceção de gestão da organização no seu todo.

Alguns avanços:

1. Afirmação da responsabilidade social (RS) como um princípio de gestão sistémica: Pressupõe a criação de valor numa tripla dimensão – económica, social e ambiental: correspondem às dimensões a ter em conta na avaliação dos resultados das organizações.
2. Crescente associação entre RSO e ética nas organizações: Expressa a existência de algum consenso quanto ao contributo da RS para um desenvolvimento sustentável a longo prazo.
3. Orientação para incorporação da RSO na estratégia organizacional e para a monitorização dos resultados: Implica a definição de objetivos mensuráveis e posterior avaliação dos resultados alcançados
4. Crescente reconhecimento do impacto positivo da RSO na criação de valor financeiro e no reforço da estratégia a longo prazo (funciona como estímulo à inovação sustentável, tem efeitos na reputação, etc.)

5. Crescente reconhecimento da co-responsabilidade das organizações pelo seu impacto direto nos ecossistemas (interesses dos stakeholders devem ser considerados na estratégia da gestão)

6. Crescente reconhecimento de que a RSO abarca toda a cadeia de valor

Algumas limitações:

1. Persiste a associação da RSO a um ato voluntário e não a um imperativo ético
2. Necessidade de aprofundar a reflexão sobre as funções sociais das organizações centrada nas questões éticas (humanismo e direitos humanos, justiça redistributiva, equilíbrio dos ecossistemas)
3. Prevalece uma ênfase no potencial de criação de valor económico da RSO que limita o desenvolvimento da abordagem sistémica centrada no triple bottom line
4. Ênfase na Responsabilidade Social das Empresas em detrimento da Responsabilidade Social das Organizações
5. Perspetivar a RSO como um processo organizacional isolado, sendo importante a promoção de redes.

Responsabilidade social nas organizações e a promoção da igualdade de género

O trabalho digno como ponto de partida

Trabalho digno: resume as aspirações do ser humano no domínio profissional e abrange vários elementos:

- ◆ Oportunidades para realizar um trabalho produtivo com uma remuneração justa;
- ◆ Segurança no local de trabalho e proteção social para as famílias
- ◆ Melhores perspetivas de desenvolvimento pessoal e integração social;
- ◆ Liberdade para expressar as suas preocupações;
- ◆ Organização e participação nas decisões que afetam as suas vidas;
- ◆ o Igualdade de oportunidades e de tratamento para ambos os géneros

Uma primeira distinção conceptual

Sexo: características físicas que estão na base da distinção física entre mulheres e homens

Géneros: Expectativas sociais relativamente ao comportamento considerado adequado para mulheres e homens (traços socialmente formados de masculinidade e de feminilidade)

Trabalho pago e desigualdades de género

Como se expressa a desigualdade de género no mercado de trabalho?

Segregação horizontal: Distribuição diferenciada dos homens e das mulheres pelas profissões e setores de atividade económica, sem que estes estejam ordenados com base em qualquer critério.

Segregação vertical: Distribuição diferenciada dos homens e das mulheres:

- ◆ nos cargos de topo nas organizações;
- ◆ nas profissões e nos sectores de atividade económica que se situam no topo de uma hierarquização assente em critérios específicos (por exemplo, rendimento, prestígio), reunindo atributos que são desejados.

Glass ceiling (Teto de vidro): Obstáculos invisíveis que dificultam o acesso das mulheres a posições de poder e de decisão nas organizações.

Sticky floor (Chão pegajoso): Recrutamento das mulheres para empregos com baixos salários e baixa qualidade de emprego, que não oferecem oportunidades de progressão no interior da organização. Estas mulheres ficam, assim, limitadas às suas posições de entrada na organização.

Glass walls (Paredes de vidro): Barreiras invisíveis à mobilidade horizontal das mulheres no interior das organizações e que as impedem de terem a experiência que é valorizada para se ser selecionado/a para os cargos de topo nas organizações.

Leaky pipeline (Canalização com fugas): Perda do talento das mulheres ao longo do percurso associado às carreiras científicas nas áreas STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics/CTEM – Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática)

Glass escalator (Escada rolante de vidro): Pressão invisível para que os homens progridam na carreira em profissões predominantemente femininas.

Glass cliff (Penhasco de vidro): Aumento da probabilidade das mulheres acederem a posições de liderança quando estas são precárias.

O papel das organizações na (re)produção das desigualdades de género

AS ORGANIZAÇÕES GENDERIZADAS (ACKER, 1990, 2009)

Das organizações genderizadas (Acker, 1990: 146)...

"a vantagem e a desvantagem, a exploração e o controlo, a ação e a moção, o significado e a identidade, são padronizados através e nos termos da distinção entre homem e mulher, masculino e feminino"

... aos regimes de desigualdade (Acker, 2009: 201) "práticas, processos, ações e significados inter-relacionados que resultam em e mantêm desigualdades de classe, de género e racial numa organização em particular"

Processos organizacionais que produzem desigualdade (Acker, 2009):

Organização dos requisitos gerais do trabalho (o trabalho é organizado frequentemente com base na imagem de um trabalhador sem compromissos familiares e que está totalmente dedicado ao trabalho)

Organização de hierarquias de empregos e de classe (sistemas de classificação dos empregos no interior das organizações e que traduzem uma valorização diferenciada dos postos de trabalho tendencialmente ocupados por homens e mulheres)

Recrutamento, contratação e promoção (os processos de recrutamento, contratação e a progressão nas carreiras são influenciados por fenómenos que colocam as mulheres em desvantagem no acesso a posições de poder, como por exemplo, o preconceito de género inconsciente e as redes de sociabilidade masculinas através das quais circulam oportunidades, informações e conhecimentos relevantes).

Práticas de definição dos salários e de supervisão (práticas salariais influenciadas pelo efeito dos estereótipos de género na avaliação das competências, da responsabilidade e do salário considerado justo para os diferentes empregos e trabalhadores/as; também a ação das chefias pode ser influenciada pelos estereótipos de género e condicionar a visibilidade do trabalho das mulheres, bem com a

transmissão de informações e de conhecimentos relevantes a homens e mulheres).

Interações sociais informais enquanto se trabalha (as interações sociais informais com as chefias e entre colegas influenciam o acesso a informação e conhecimento relevantes para a organização e, consequentemente, para a progressão na carreira. Uma chefia que dê mais visibilidade às opiniões dos homens da equipa que coordena ou a constituição de espaços e redes de sociabilidade informais em que as mulheres não estão presentes, como é o caso de reuniões informais fora do local de trabalho em que são discutidas questões relacionadas com o trabalho, ilustram a influência dessas interações sociais informais).

Barreiras organizacionais à mudança nas organizações:

Invisibilidade das desigualdades sistemáticas (esta invisibilidade dificulta os esforços para se enfrentar os padrões de desigualdade existentes e as suas consequências).

A visibilidade da desigualdade, que consiste no grau de consciencialização das desigualdades existentes, varia de organização para organização.

A falta de consciencialização pode ser intencional ou não.

Os grupos sociais em posição de vantagem tendem a não ver os contornos e as consequências da desigualdade social de que beneficiam).

Legitimidade das desigualdades (tendência para atribuir aos indivíduos a responsabilidade pelo seu sucesso económico negligenciando o efeito das desigualdades sociais estruturais, como a desigualdade de género):

Mecanismos de controlo e de conformação (mecanismos formais e informais de controlo social que dificultam a mudança nas culturas e nas práticas das organizações).

RSO, igualdade de género e articulação trabalho-família

Elementos a ter em conta na reflexão sobre RSO e conflito trabalho-família:

- ◆ O padrão do modelo do duplo emprego a tempo inteiro
- ◆ Assimetria na divisão do trabalho doméstico e de cuidado
- ◆ Estereótipos de género
- ◆ Transformações na vivência da paternidade

Aspetos a considerar no desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais favoráveis à articulação trabalho-família:

O desenvolvimento de uma agenda dual

A reflexão sobre os estereótipos de género que estão subjacentes a um modelo tradicional de organização do trabalho, por oposição a um modelo inclusivo

Reflexão sobre os valores subjacentes à política de GRH

Promover boas práticas – ir para além dos mínimos definidos na lei