

# A gestão de micro e pequenas empresas e as novas formas de organização do trabalho.

Miguel Baião Santos<sup>1</sup>  
[miguel.santos@ulusofona.pt]

## Abstract

The implementation of new forms of organization of the work (NFWO) has been recurrently applied in the medium and large corporations, especially on those whose activity is centered in traditional industrial sectors.

With virtues and inconvenients the NFWO seems to be apparently to be kept out of the micro and small enterprises (MSE) frameworks.

In this text, we attempt to describe, to characterize and to clearly underline the potential that some NFWO (job rotation, job enlargement, job enrichment and semiautonomous work groups) can take in the MSE, especially to face the hostile economic moments and to survive in the unavoidable sphere of the globalization in the informational society.

**Key-words:** new forms of work organization, tasks, micro and small corporations, globalization

## Resumo

A introdução de novas formas de organização do trabalho (NFOT) tem sido paulatina e recorrentemente aplicada a médias e grandes empresas, especialmente naquelas cuja atividade está centrada em setores industriais tradicionais.

Com as suas virtudes e inconvenientes, as NFOT parecem estar a ser aparentemente marginalizadas quando direcionadas a enquadramentos de micro e pequenas empresas (MPE).

Tentamos, neste texto, descrever, caracterizar e tornar claro o potencial que algumas NFOT (rotação de tarefas, alargamento de tarefas, enriquecimento de tarefas e equipas semiautónomas) podem vir a assumir nas MPE, especialmente para fazer face a momentos económicos desfavoráveis e a sobreviver na esfera incontornável da sociedade informacional globalizada.

**Palavras-chave:** novas formas de organização do trabalho, tarefas, micro e pequenas empresas, globalização

---

<sup>1</sup> Doutor em Sociologia Económica e das Organizações pelo ISEG/ULisboa. Professor Associado da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT). Investigador do CSG/SOCIUS do ISEG/ULisboa.

## Introdução

Há quase vinte anos a Comissão Europeia publicou o Livro Verde “Parceria para Uma Nova Organização do Trabalho” (European Commission, 1997), encetando o debate a nível europeu alicerçado em três questões: a) Porque seria necessária uma nova organização do trabalho, b) Como se estruturaria e c) Quais os desafios. Neste documento era preconizado um agregado de particularidades que passavam por uma aposta na criação de estruturas hierárquicas mais achatadas, pela inclusão de conteúdos funcionais mais ricos e variados, por um incentivo do trabalho em equipa, por uma política de parcerias empresariais centradas nas competências, pela promoção da autonomia na execução do trabalho e, acima de tudo, por uma promoção das relações laborais e da melhoria em quantidade e qualidade do envolvimento e participação dos trabalhadores. A esta distância histórica, é relativamente perceptível que o debate se dirigia para as grandes empresas e de forma menos explícita para as pequenas e médias empresas (PME). Porém, na União Europeia as PME representam perto de 99% do total de empresas da UE, empregando 2 em cada 3 empregados (Comissão Europeia, 2014). Isto significa que alguns dos pressupostos que sustentam o discurso *mainstream* sobre as novas formas de organização do trabalho podem ou não ser aplicados a PME e, ao sê-lo, com as necessárias e cuidadas adaptações.

Passados todos estes anos sobre a publicação do Livro Verde, o enquadramento europeu e mundial coloca estas questões num plano económico e analítico-simbólico totalmente distinto e casualmente estruturante. Entre outros fatores surge a moeda única como uma realidade que arrastou ferozmente as dívidas públicas de alguns países da zona euro para uma sequência de medidas de ajustamento que provocaram uma retração económica e alguns recorrentes fenómenos de evicção da retoma, com um impacto social negativo inimaginável (Esposito, 2011).

Face a este *status quo* as questões a colocar sobretudo para as micro e pequenas empresas (MPE) são agora de natureza sobrevivencial e têm de ser enquadradas em economias de escala, na substancial

redução dos custos tanto das componentes técnicas como do fator trabalho. Contudo esta proporcionalidade deverá também ajustar-se à respetiva dimensão, sobretudo à custa de fenómenos alomórficos (Santos, 2011).

Porém, as dificuldades de financiamento e de crescimento têm de ser compensadas por outras medidas de sobrevivência empresarial que passam especialmente pelo fator humano. A resiliência individual e coletiva das MPE assumem-se como elementos chave que determinam a respetiva continuidade e prospetivam o futuro.

Assim, todas as ações que possam fomentar a competitividade (e a produtividade coletiva) serão as que melhor podem responder aos obstáculos do presente e a olhar para o futuro com maior otimismo (Caetano e Tavares, 2000). A sobrevivência das MPE não reside num único elemento ou em alguns, mas numa articulação de pequenos movimentos de ajustamento no funcionamento (EWON, 2001), especialmente na organização do trabalho, que as tornem nas verdadeiras empresas flexíveis (European Commission, 1997; Kovács, coord. 2014).

## **1 Enquadramento histórico e conceptual**

A designação “novas formas de organização do trabalho” (NFOT) foi muito utilizada sobretudo na Europa, nos anos 70 do século passado (EWON, 2001; Kovács, 2005, Kovács, coord. 2014 ). Com efeito, nesta década assistimos, nos Estados Unidos, a várias experiências de sucesso na indústria, especialmente relacionadas com o enriquecimento individual de tarefas, com a implementação da gestão por objetivos e em medidas de melhoria conjunta da produtividade e da qualidade de vida no trabalho. Entretanto na Alemanha Ocidental e em alguns países da Escandinávia (e.g. fábricas da Volvo), surgiram práticas bem-sucedidas no âmbito de programas patrocinados pelos respetivos governos, na esfera da democratização industrial e da humanização do trabalho. Foi particularmente relevante a experiência de criação de equipas semiautónomas (Kovács, 2002, 2005).

Já na década de 80 a forte preponderância japonesa exprime-se substancialmente em formatos de desenvolvimento de formas paralelas (círculos de controlo de qualidade de melhorias contínuas) e na implementação do trabalho em grupo(s). No continente europeu as experiências direcionaram-se para a centralidade no facto humano (Kovács, 2005). Surge, entre outras iniciativas, o programa FAST (fortemente imbuído de receituários sociotécnicos), que recomenda a divulgação dos princípios do modelo antropocêntrico como o melhor recurso para aumentar a competitividade da indústria europeia (EWON, 2001; Kidd, 1992). Pretendia-se com este modelo a incrustação dos objetivos de ordem económica com as preocupações de cariz social. Ou seja, ao melhorar os resultados económicos melhorar-se-ia simultaneamente a qualidade de vida no trabalho (Kovács e Castillo, 1998).

A década de 90 trouxe a apologia do aforismo “mais e melhor com menos” (i.e. produzir mais e melhor com menos custos e menos fatores de produção). Dito de outra forma, é de certo modo um rejuvenescer de alguns dos princípios tayloristas, adaptados à época. Neste enquadramento racionalista o emagrecimento das empresas (empresas *lean*, *lean production/toyotismo*) era acompanhado de um aumento das várias facetas da flexibilidade [Koch, Pastuh, & Späth, (2013); Kovács, 2005, coord. 2014]. Os jargões económicos e as fórmulas gestionárias multiplicaram-se em todo o mundo industrial especialmente: *just-in-time* (JIT), *outsourcing* (externalização), *downsizing* (redução do número de empregados e de níveis hierárquicos), *business process reengineering* (reengenharia de processos), qualidade total, *empowerment* (delegação de autoridade e de responsabilidade), entre outros.

No início do século XXI tudo desabou. Assistimos ao retrocesso organizacional (Kovács, 2006). Alguns conceitos que se julgavam obsoletos reaparecem e os recentes são já uma miragem. A tão anunciada morte do taylorismo desvanece e a administração científica do trabalho ressurgue agora sobre outras formas impensáveis há poucos anos (e.g. taylorismo informático, trabalho padronizado, repetitivo). Noutros enquadramentos os princípios tayloristas são adaptados ao incontornável conceito e ambiência da globalização (e.g. cadeias internacionais de *fast-food*) (Santos, 2010, 2014).

O grande óbice à aplicação desta miríade de receituários “prodigiosos e infalíveis” advém da origem teórica e nocional, afinilada sobretudo nos países fortemente industrializados (e.g. EUA, Alemanha, Japão). Logicamente que em pequenas economias ou em economias onde imperam as MPE, estas soluções esbarram na aplicabilidade dos conceitos interpretativos relacionados com as dimensões empresariais.

Um outro elemento não menos relevante prende-se com a diversidade (EWON, 2001), a dubiedade dos conceitos sobre as NFOT e mesmo as variantes regionais europeias (Arundel *et al*, 2006). Segundo Kovács (2005, 2006) existem dois conceitos equitativamente ambíguos: o académico e o político. Esta ambiguidade surge, segundo a autora, pela falta de complementaridade entre a lógica da década de 70 do século XX (que incidiu numa perspetiva inserida num movimento de humanização do trabalho e de democratização da empresa) e a lógica do princípio do século XXI (onde a renovação organizacional é a perspetiva emergente) que sobrevém da concorrência intensificada da economia global, prevalecendo a eficiência que alicerça a nova vaga da “racionalização flexível”. Nem a corrente académica nem a política distinguem estas duas perspetivas (Kovács, 2006). De igual modo Graça (2002) argumenta que a utilização da expressão NFOT está imbuída de um conteúdo impreciso e pouco pacífico, dependendo dos países, das escolas, dos autores e das modas. Em termos genéricos designa um conjunto de experiências diversificadas, implementadas pelos empresários, objetivando a reorganização do trabalho e a participação dos trabalhadores na gestão da empresa Graça (2002). Para Castillo (2009) as NFOT são uma fonte potencial para facilitar a descentralização produtiva.

Na continuidade desta lógica, mas numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida em ambiência profissional, Craig Eschuk (2003) demonstrou que as NFOT (em particular, a rotação de tarefas, as equipas semiautónomas e as equipas de resolução de problemas) são uma oportunidade de criar novas exigências profissionais (i.e. novas competências), subordinando-se o grau de associação desta relação às práticas de trabalho e às características do grupo profissional. Além disso Eschuk (2003) aferiu que essas exigências profissionais

são determinadas pelas opções organizacionais e tecnológicas (fundamentalmente relacionadas com as TIC) que as empresas assumem.

Esta constatação valida as conclusões de Gale, Wojan e Olmsted (2002) que comprovaram a existência de uma forte ligação entre o índice de organização do trabalho (i.e. de introdução de NFOT) e o aumento das exigências de competências profissionais.

Talvez se mostre adequado introduzir também o conceito sob a ótica sindical atual (ou, em sentido mais lato, do sistema de relações laborais), pois uma maioria significativa da negociação coletiva e de reivindicações a que assistimos nesta matéria se prende especialmente com os aspetos legais de exercício do trabalho (Jacobson, 1996) e que também são designadas por NFOT: trabalho a tempo parcial, trabalho temporário, teletrabalho (*e-work*), horários flexíveis, entre outros (Lencastre (coord.), 2006).

Segundo Totterdill (2002) a definição de NFOT tem sido utilizada como um “guarda-chuva” que recolhe muitos tipos de práticas internas das empresas e externas a estas, mas que desvia a atenção da centralidade da importância da inovação no local de trabalho. Por tal facto, em vez de nos preocuparmos com a definição, devemos centrar as atenções sobre os elementos do ambiente do trabalho que determinam a forma como os trabalhadores podem utilizar plenamente as respetivas competências e o potencial criativo, promovendo desse modo, a satisfação profissional e o desenvolvimento pessoal (Totterdill, 2002).

Numa outra perspetiva Belamaric (2002), argumenta que as NFOT devem ser encaradas como a interseção de vários elementos, cuja articulação e aglomeração é maior que a simples soma das partes (conforme Figura 1). A ênfase é colocada sobretudo na interdisciplinaridade e na transfuncionalidade, tanto na perspetiva organizativa como no plano funcional.

Um ponto de vista semelhante é-nos proposto por Fleury & Fleury (1995). Para estes autores, o aparecimento e adoção de uma forma específica de organização do trabalho (i.e. de uma NFOT) é o produto interativo de condicionantes de ordem política, de fatores económicos,

de determinantes tecnológicos e de condições socioculturais. Segundo a intensidade, variabilidade e oportunidade instantânea destes quatro vetores é que as empresas podem determinar se, qual, como e quando introduzir uma NFOT. A introdução de uma NFOT vai, por sua vez, determinar efeitos causais nos quatro condicionantes que enquadram a empresa. Isto é, a adoção e implantação de uma forma de organização do trabalho particular possui intrinsecamente a faculdade de influenciar esses mesmos condicionantes, num processo dinâmico multiunívoco (conforme Figura 2).

Se por um lado os condicionantes definem a estratégica do formato organizacional do trabalho, por outro, a utilização e aplicação desse mesmo formato pode influenciar os condicionantes (e estes entre si).

\*

Neste trabalho vamos debruçar-nos sobre o ponto de vista que incide na organização do trabalho independentemente das lógicas e dos substratos teóricos temporais prescritores, parcelares e deterministas. Isto é, vamos orientar-nos pela via alta – *high road* (Kovács, 2005, 2006) da inovação na organização do trabalho, perspectivada no facto humano, que é o sustentáculo (quase exclusivo) das MPE. Por conseguinte, ao abordar e otimizar holisticamente [similarmen-te à visão de Belamaric (2002)] a organização do trabalho (i.e. das práticas) com incidência preferencial no elemento humano, impli-citamente abordamos a ótica da eficiência ou, como designa Kovács (2002, 2005, 2006) a racionalização flexível (i.e. *low-road* ou via bai-xa). Privilegiamos, assim, uma abordagem que produza um resulta-do do tipo *win-win* (Totterdill, 2002). Isto é, todos ganham algo.

\*

A assunção racionalista e determinística do *homo economicus* é uma ficção que tem vindo a perder valor constructual e que é insuficiente para fundamentar os estudos e análises holísticas contemporâneas. Tal facto é facilmente observável na vida real, pois as decisões pessoais nem sempre são racionais e assentes em conveniências e informações completas (Schneider, 2010). Uma parte substancial do

comportamento observado é originado pelo facto de o ser humano tentar lidar com a complexidade do mundo que o rodeia, ordenando e avaliando os fatores por seriação de relevância para poder tomar decisões em conformidade com a respetiva capacidade de processamento mental. Regra geral, estes métodos da aproximação conduzem a resultados úteis, mas é frequente que levem a percepções distorcidas e a falhas sistemáticas: é o chamado “*Efeito Homer Simpson*” (Schneider, 2010). No sentido oposto, com alguma afinidade com as premissas do *homo economicus*, temos como arquétipo da tomada de decisão hiper-racional o “*Efeito Mr. Spock*” (Ariely, 2009). Estas aceções têm sido estudadas designadamente na economia do comportamento (Ariely, 2009).

Assim, e assumindo que as singularidades das MPE se materializam fundamentalmente na reduzida quantidade de trabalhadores da organização (Mead & Liedholm, 1998) (muitas vezes confundindo-se com o próprio empresário e único ativo humano da empresa ou sob a forma da chamada empresa familiar) podemos considerar que esta indissociabilidade das ações económicas das decisões pessoais poderiam consubstanciar-se no que sugerimos designar por *homo organizacionalis*. Nesta aceção mais eclética, antropocêntrica e socioeconómica, é sobretudo nas NFOT (entendidas na aceção das práticas de organização do trabalho dentro da empresa) que as MPE podem exercer a sua capacidade de continuidade e sobrevivência e realizar os seus propósitos e objetivos multidimensionais.

## 2 Explicitação de conceitos

Como já vimos no capítulo anterior a dificuldade de definição é transversal aos diversos atores do trabalho. Nos meios académicos, políticos e sindicais a falta de uma linguagem comum pode dificultar por vezes o entendimento, toldar os resultados das MPE e dificultar a apologia do *homo organizacionalis*.

O primeiro conceito que importa tornar claro é o de empresa flexível (*flexible firm*). Num contexto orientado para a eficiência, o Livro Verde “Parceria para Uma Nova Organização do Trabalho” a “empresa



flexível” é definida como uma nova estrutura organizativa, descentralizada, ligada em rede e que considera incontornável as exigências de qualificações mais elevadas e de competências mais amplas e variadas (European Commission, 1997). Desta forma, a “empresa flexível” (também denominada empresa rede ou empresa virtual) seria constituída por uma rede (*network*) de cooperação que possibilitaria agrupar competências e recursos com origem em diferentes empresas. Por conseguinte cada nó (ou empresa) da rede vai acrescentando valor ao longo da cadeia produtiva. Atualmente diversos autores postulam tipologias muito variadas: redes horizontais (de pequenas empresas ou de grandes empresas), redes de subcontratação (*outsourcing* em torno de grandes empresas), alianças estratégicas (entre grandes empresas) e redes resultantes da fragmentação de grandes empresas e *clusters* (aglomerados).

É neste plano que a organização em rede se pode constituir como um fértil espaço para a inovação tecnológica e organizacional (Kovács, 2005, 2006). Contudo, a organização reticularizada e a intrínseca especificidade da fragmentação de atividades pode conduzir a iniquidades entre as diversas empresas desse universo.

Segundo Kovács (2002, 2005, 2006, coord. 2014), as empresas centrais (especialmente quando têm atividade transnacional) podem dedicar-se apenas às atividades-chave (e.g. atividades de I&D, de conceção, de planeamento, de *marketing* e de vendas) e organizá-las de acordo com as NFOT. As restantes atividade são externalizadas (*outsourcing*) e/ou deslocalizadas. Esta divisão encerra uma dualidade de realidades organizacionais. Por um lado as “empresas-cabeça” (com superintendência sobre todo o processo produtivo) onde são aplicadas algumas novas formas de organização do trabalho. Por outro as “empresas-mão” (frequentemente PME ou MPE) dependentes daquelas, onde impera o trabalho de inspiração taylorista e/ou neo-taylorista (que não privilegia a autonomia e criatividade individuais), rotineiro e pouco qualificado (Castillo, 1994, Kovács, 2002, 2005, 2006).

Em suma, a empresa flexível pode ser entendida sob três pontos de vista centrais: a) o facto humano (e.g. relacionado com a aprendizagem/organização aprendente ou com as competências individuais),

a organização física (e.g. os métodos, as técnicas, a relação interorganizacional) e a perspectiva jurídica (e.g. trabalho a tempo parcial, trabalho temporário, teletrabalho ou *e-work*). Na verdade todas as três vertentes deveriam ser entendidas integradamente, pois a empresa é um todo suscetível de ser equilibrado ou desequilibrado se um dos seus elementos sofrer uma alteração (Santos, 2011).

No presente texto tentamos abordar as NFOT do ponto de vista da organização do trabalho centrada no facto humano, não marginalizando, contudo, as outras duas óticas.

Neste enquadramento importa acrescentar o conceito de flexibilidade sob duas óticas diferentes: dos empresários e dos colaboradores. Tremblay (2003) advoga que a flexibilidade é “uma faca de dois gumes”, pois encerra uma contradição no seu significado. Segundo a autora, para os colaboradores a flexibilidade significa a oportunidade e conciliar o trabalho e as necessidades da vida familiar. Para os empregadores a flexibilidade reporta-se à possibilidade de alterações no estatuto contratual e nos horários de trabalho tendo em vista o aumento da produtividade e da rendibilidade. Para Koch, Pastuh. & Späth (2013) a intensidade da flexibilidade varia com a idade relativa das empresas.

\*

Outros dois conceitos que estão intimamente relacionados com a empresa flexível e com a adoção de novas formas de organização do trabalho nas MPE são a plurifuncionalidade (ou multifuncionalidade) e a polivalência (ou multivalência).

A plurifuncionalidade aplica-se a algo ou a alguém que tem muitas (lat. *poli*) funções (edifício plurifuncional; equipamento plurifuncional, pessoa plurifuncional).

Por seu turno a polivalência é tributária da versatilidade, Isto é, aplica-se quando alguém ou algo tem várias funções ou utilidades diferentes.

Resumindo, enquanto o primeiro conceito versa a quantidade o segundo expressa a variabilidade. No contexto das NFOT ambas as noções têm o seu relevo particular, designadamente nas micro e pequenas empresas, como veremos de seguida.

### 3 As nfot nas micro e pequenas empresas

Face ao contexto das MPE em que objetivamos o presente texto, analisamos num encadeamento de complexificação sequencial e de multidimensionalidade (Belamaric, 2002; Fleury & Fleury, 1995), quatro formatos que na nossa opinião mais facilmente podem ser adotados por estas empresas:

- a rotação de tarefas (*job rotation*);
- o alargamento de tarefas (*job enlargement*);
- o enriquecimento de tarefas (*job enrichment*);
- as equipas semiautónomas (e/ou os grupos polivalentes).

Na verdade as duas primeiras formas (rotação e alargamento de tarefas) encerram ainda conceitos oriundos do taylorismo, já que na sua conceção e implementação mantêm as noções de tempos de trabalho, de individualização de tarefas e de separação inequívoca entre a conceção e controlo e a operacionalidade. Contudo já deixam cair o fracionamento (no alargamento de tarefas) e a especialização (rotação de tarefas).

Já o enriquecimento de tarefas encontra-se numa fase mais afastada da administração científica do trabalho, uma vez que vai mais longe e corta, além daquelas características, a noção de tempos de trabalho e inicia a indiferenciação entre coordenação/supervisão/controlo e as tarefas de execução.

Por último os grupos polivalentes, como o próprio nome indica, emergem na fronteira da rutura total com os princípios enunciados por Taylor (1911, 2005), sendo a apologia da ultrapassagem ao taylorismo alcançada através a constituição de equipas semiautónomas (ou grupos semiautónomos de produção).

### 3.1 Rotação de tarefas

Esta forma de organização pauta-se pela simplicidade de execução e de implementação (conforme Figura 3). Mantendo as tarefas de conceção, coordenação e controlo no empresário ou gestor, origina uma maior variedade (ou diversidade) de tarefas e requer polivalência aos colaboradores. É facilmente exequível e especialmente indicada para microempresas onde os postos individuais e as tarefas parcelarizadas permitem uma troca espontânea. O colaborador A passa a fazer a tarefa b, o colaborador B passa a fazer a tarefa c, o colaborador C passa a fazer a tarefa d, e assim sucessivamente. Esta agilidade de mudança é encarada como uma forma de homogeneizar as competências, evitando o trabalho rotineiro, monótono e desmotivador e um processo expedito de colmatar o absentismo e combater, de forma mais ou menos incisiva o *turnover*.

Contudo, a exigida polivalência pode ser entendida pelo colaborador como um risco acrescido da carga de trabalho físico e/ou mental (Graça 2002). Além disso reivindica um maior conjunto de qualificações (que se possam traduzir em competências) que veiculem uma maior produtividade individual e de grupo.

No que diz respeito à própria organização dentro da MPE esta forma exhibe maior vulnerabilidade, porquanto a falta de um elemento poderá criar entropias no processo produtivo interno se este for demasiadamente longo e interdependente.

Apesar de proporcionar uma melhoria considerável da qualidade do produto ou serviço esta forma de organização é mais vulnerável a mudanças exógenas.

Adicionalmente este conceito tem sido alvo de alguma contestação no meio sindical em relação às implicações, especialmente relacionadas com o conceito de polivalência.

Contudo, no contexto da sobrevivência das empresas e da manutenção do emprego esta solução é mais impositiva e indeclinável que optativa, para a maioria das MPE que a adotem, embora os resultados nem sempre sejam previsíveis.

### **3.2 Alargamento de tarefas**

O facto mais distintivo desta NFOT passa pela substituição de tarefas fragmentadas e parcelares por tarefas alargadas. Mantendo-se as responsabilidades de conceção, coordenação e controlo avocadas ao empresário ou gestor, esta resposta consiste simplesmente na integração das tarefas (ou dum conjunto de tarefas) da mesma natureza ou essência similar (conforme Figura 4). É fundamentalmente um alargamento horizontalizado das tarefas. O colaborador A executa além das suas tarefas normais, as tarefas do colaborador B e do C. Da mesma forma os colaboradores B e C efetuam as suas próprias tarefas mais as tarefas alocadas aos outros dois colegas. Ou, entre dois colaboradores, ambos cumprem as inerentes tarefas mais as do seu colega.

Do ponto de vista individual há uma melhoria considerável das condições de trabalho, pois existe uma maior variedade e diversidade de tarefas, uma maior duração do ciclo de trabalho e permite ainda uma maior flexibilidade na organização do seu próprio trabalho.

Tal como na rotação de tarefas, pode ser uma ajuda para a sobrevivência produtiva das MPE.

Para Graça (2002) o alargamento de tarefas e a rotação de tarefas não são verdadeiramente novas mas sim formas taylorianas ou neotaylorianas de organização do trabalho, uma vez que o trabalho continua a ser pensado em termos individuais e não grupais. Isto é, a organização do trabalho continua a ser uma competência exclusiva da

administração, mantendo-se a dicotomia entre quem pensa, planeia e controla e quem executa.

### 3.3 Enriquecimento de tarefas

A originalidade desta forma de organização do trabalho alicerça-se na rutura com o princípio de separação entre conceção/coordenação/controlo e execução (conforme Figura 5). Consiste fundamentalmente no acréscimo de novas tarefas qualitativamente diferentes (Graça, 1992). Mantém-se, todavia, o carácter individualizado do trabalho (Kovács, 2005). É, pela sua essência qualitativa, um alargamento horizontal e um enriquecimento vertical de tarefas. É a apologia da plurifuncionalidade combinada com algumas particularidades da polivalência.

Consiste na alteração de cada tarefa individual tendo em vista originar uma maior motivação para o trabalho. Aumentado o grau de iniciativa, eliminando algumas fases de controlo, delegando autoridade, aumentando o grau de responsabilidade e a complexidade das tarefas e originando *feedback* do trabalho desenvolvido são, entre outros, os formatos que estimulam a motivação e a inspiração individual (e coletiva).

Ou seja, além de incorporar características da rotação e do alargamento de tarefas, o enriquecimento de tarefas dá um passo em frente no início da quebra dicotómica entre quem coordena e que executa (destaylorização).

Ortsman (1984) advoga que o enriquecimento de tarefas pressupõe uma preocupação no que se refere à metodologia de implementação, como por exemplo: a) a reestruturação do posto individual não deve originar modificações técnicas e organizacionais muito dispendiosas, b) as pessoas que executam as tarefas a reestruturar devem ser passivas e desmotivadas, c) a melhoria das condições de trabalho (i.e. segurança e saúde no trabalho) começam a ter um custo elevado, e d) é de esperar um aumento da *performance* (quantidade e qualidade do trabalho).

### 3.4 3.4 Equipas semiautónomas

Como já oportunamente referimos, este formato é o paradigma da rutura total com os princípios tayloristas. Importa sublinhar que o facto de se introduzir o conceito de semiautonomia (e não apenas autonomia) se prende com a prerrogativa de que os membros da equipa não têm total independência organizativa nem funcional, mas fazem parte de um todo organizacional (empresa), pelo que estão sujeitos a restrições de natureza estratégica. É frequente encontrar-se este tipo de organização de trabalho em grandes linhas de produção (e.g. indústria automóvel, aviónica, refinarias), embora também possam existir em outros ambientes, como, por exemplo, no apoio administrativo, nas vendas e nos prestadores de serviços em geral (Cohen e Bailey, 1997). Ou seja, apesar da matriz industrializada desta forma de organização é possível a respetiva aplicação nas MPE.

As tarefas e responsabilidades de conceção e controlo são pulverizadas pelo nível executivo e operacional. Incorpora alguns princípios do enriquecimento e do alargamento de tarefas, mas não recorre à rotação de tarefas. Ou seja os elementos de cada grupo constituído enriquecem as suas tarefas, designadamente através do controlo exercido sobre o processo produtivo *in loco* e apercebem-se da realidade de gestão organizacional através das contrariedades experimentadas (Graça, 1992) e decorrentes do próprio funcionamento do trabalho em equipa; (e.g. problemas relacionais, culturais, étnicos).

Nestas equipas o respetivo funcionamento é negociado entre os seus elementos, alicerçando-se esta negociação na responsabilidade individual e no respeito e otimização das diferenças de natureza cultural, social ou mesmo de propósitos individuais ou grupais. Os membros das diversas equipas tomam decisões e resoluções de problemas de forma participada, ou seja, envolvem concordantemente os níveis operacional, executivo e sindical, visando a compreensão dos obstáculos que têm de ultrapassar em conjunto (conforme Figura 6).

Nas MPE, mas especialmente nas pequenas, esta solução de compromisso intrínseco e de substância, parece possuir alguma utilida-

de e aplicabilidade, designadamente em atividades cujas eventuais cadeias produtivas e plataformas operacionais são reduzidas, como por exemplo nas empresas de carácter administrativo, nas vendas e *marketing* e na prestação de serviços (Cohen e Bailey, 1997).

Porém existem vozes discordantes sobre a essência das equipas semiautónomas, incluindo o “mito” da sua idoneidade para a autorregulação (Graça, 1992). Para os sindicatos, especialmente os da Europa do Sul (*idem*), sempre existiu o temor de forma explícita ou implícita de que os colaboradores acabassem por perder algo, em termos coletivos, fruto destas experiências de reorganização do trabalho e de participação dos indivíduos (*ibidem*).

Estas equipas exigem uma maior qualificação dos respetivos elementos (Chagas Lopes, 2011), mas possuem a faculdade de evitar a monotonia e implementar uma maior motivação e satisfação individual e coletiva, o que se reflete numa maior produtividade e numa redução substancial do absentismo e do *turnover*. (Graça, 1992). Dispensa enfaticamente o controlo externo devido à sua capacidade para fomentar mais cooperação e entajuda, maior responsabilidade e melhor comunicação (Castillo, 2009) entre os elementos.

Do ponto de vista de resistência estes grupos são mais adaptáveis a mudanças exógenas, tanto de ordem funcional como do mercado.

Com uma natureza semelhante, embora com pequenas diferenças surgem os grupos polivalentes. Diferem das equipas semiautónomas por não possuírem autonomia ao nível da conceção, da coordenação e do controlo. Além disso integram apenas os elementos relativos à rotação e alargamento de tarefas (e alguma coordenação interna). Eventualmente certas tarefas de controlo podem ser delegadas ao grupo, embora muito limitadas. Como distintivo particular destaca-se a existência de um supervisor ou chefe intermédio.



## Conclusões

No presente trabalho apurámos que o entendimento da designação de “novas formas de organização do trabalho” carece ainda de uma explicitação inequívoca e orientadora que torne claro os conceitos e os veicule aos atores sociais de forma útil.

Parece, porém, indiscutível que a multidimensionalidade e polimorfismo conceptual é uma característica comum à abrangência, à introdução e à implementação das NFOT (Belamaric, 2002; EWON, 2001; Fleury & Fleury, 1995, Kovács, 2005, 2006, coord. 2014).

No que toca à adoção das quatro formas abordadas nas micro e pequenas empresas, julgamos que todas elas parecem conter intrinsecamente capacidade para obviar muitos dos constrangimentos de organização interna do trabalho que atualmente se colocam a estas organizações emersas na sociedade informacional (Castells, 1996, 2000).

A apologia da polivalência e da plurifuncionalidade estão intimamente relacionadas com estas quatro formas de organização do trabalho e podem tornar-se fatores críticos de sucesso (ou insucesso) das micro e pequenas empresas.

## Referências bibliográficas

Ariely, D. (2009). *Predictably Irrational*. New York: Harper Collins Publisher.

Arundel, A. *et al* (2006). The Organization of Work and Innovative Performance: A comparison of the EU-15. *DRUID Working Paper* No. 06(14). Denmark: Ed. Danish Research Unit for Industrial Dynamics.

Belamaric, R. (2002), *Las Nuevas Formas de Organización Del Trabajo (NFOT). Factores para su Potenciación*. La Habana: Ed. Gestiopolis.

Caetano, A. e Tavares, S. (2000). *Tendências Na Mudança Organizacional e Tensões na Gestão de Pessoas*, Lisboa: Ed. DINÂMIA - Centro De Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica, ISCTE.

Castells, M. (1996, 2000). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - A Sociedade em Rede, Volume I*, 2ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Castillo, J.J. (2009). La Soledad del Trabajador Globalizado: El Papel de la Sociologia. *SOCIUS Working Papers* N° 10/2009, Lisboa: ISEG/UTL, Acessível em: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/home.html>

Chagas Lopes, M. (2011). Education, Vocational Training and R&D: Towards New Forms of Labor Market Regulation. *SOCIUS Working Papers* N° 08/2011, ISEG/UTL. Lisboa. Acessível em: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/home.html>

Cohen, S. & Bailey, D. (1997). Wath Makes Teams Work. Group Efectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*. 23(3), 239-290.

Comissão Europeia (2003). *Recomendação da Comissão Relativa à Definição de Micro, Pequenas e Médias Empresas de 6 de maio de 2003*. [Notificada com o número C(2003) 1422]. Luxemburgo. Ed. Comissão Europeia.

Comissão Europeia (2006). *A Nova Definição de PME. Guia do Utilizador e Modelo de Declaração*. Luxemburgo, Ed. Comunidades Europeias.

Eschuk, C. (2003). *New Forms of Work Organization, Skills and Training*. Ed. Direction Générale de la Recherche Appliqué. Politique Stratégique. Développement des ressources humaines. Canada.

Esposito, E. (2011). Using the Future in the Present: Risk and Surprise in Financial Markets. *Economic Sociology. The European Electronic Newsletter*. 12(3), 13-18. Acessível em: [http://econsoc.mpifg.de/archive/econ\\_soc\\_12-3.pdf#page=13](http://econsoc.mpifg.de/archive/econ_soc_12-3.pdf#page=13)

European Commission (1997). *Green Paper – Partnership for a New Work Organization*” COM(1997) 128 final – Luxembourg.

European Commission (2011). *An Agenda For New Skills And Jobs: A European Contribution Towards Full Employment*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011.

European Commission (2014). *Annual Report on the Economic Performance of European SMEs*. Brussels: Ed. European Commission.

European Work Organisation Network (EWON) (2001). *New Forms of Work Organisation the Benefits and Impact on Performance*. Savage P. Ed. New Work Organisation in Ireland.

Fleury, A. & Fleury, M. (1995). *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as Experiências do Japão, Coreia e Brasil*. São Paulo: Ed. Atlas.

Gale, H. , Wojan, T. & Olmsted, J. (2002). Skills, Flexible Manufacturing Technology, and Work Organization. *Industrial Relations*, 41(1) 48-78.

Graça, L. (1992). O trabalho em Equipa: uma Nova Lógica De Organização do Trabalho e de Participação na Gestão. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*. 10: 1(1992).

Graça, L. (2002). História da Saúde e da Segurança do Trabalho na Europa. In: *Higiene, Segurança, Saúde e Prevenção de Acidentes de Trabalho*, 5ª ed. atualizada (Coordenação de Rui Veiga; revisão técnica de Fernando Cabral). Lisboa: Verlag Dashöfer.

Jacobson, D. (1996). *New Forms of Work Organisation in Ireland. Research Paper Series, Paper no. 9*. DCU Business School. Dublin, Ireland.

Kidd, P. (1992). *Organization, People and Technology in European Manufacturing (final report)*, Bruxelas, CEC, FAST.

Koch, A., Pastuh, D. & Späth, J. (2013). New Firms and New Forms of Work. *IAW Discussion Papers. Nr 97, ocober 2013*. Ed. Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. Germany.

Kovács, I. e Castillo, J. J. (1998). *Novos Modelos de Produção*, Oeiras, Ed. Celta.

Kovács, I (2002). *As Metamorfoses do Emprego*, Oeiras, Ed. Celta.

Kovács, I (org.) (2005). *Flexibilidade de Emprego: Riscos e Oportunidades.*, Oeiras: Ed. Celta.

Kovács, I (2006). Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 2006, 41-65.

Kovács, I. (coord.) (2014). *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*. II Série nº 24, Coleção Económicas, Coimbra: Editora Almedina.

Lencastre, J. (coord.) (2006). *Estudo sobre as Modalidades Distribuídas e Flexíveis de Trabalho no Contexto Empresarial Português – O Teletrabalho*. Lisboa: Editor Delta Consultores, Tecnologia e Recursos Integrados Lda.

Mead, D. & Liedholm, C. (1998). The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries. *World Development*, 26(1), 61-74.

Santos, M. B. (2010). School to Work Transition, Employment Attainment and VET Theories Guide for Policy Makers, *Journal of Research in Educational Sciences*. Vol. I, Issue 2(2), 124-144.

Santos, M. B. (2011). Alomorfismos nas Empresas e na Gestão de Recursos Humanos em Plena Sociedade Informacional. *MPRA* -

Munich Personal RePEc Archive, 2011. Acessível em: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/32309/>.

Santos, M. B. (2014). Emprego e Formação. Modelos e Práticas. *Coleção Estudos* nº 39. Lisboa: Ed. IEFP.

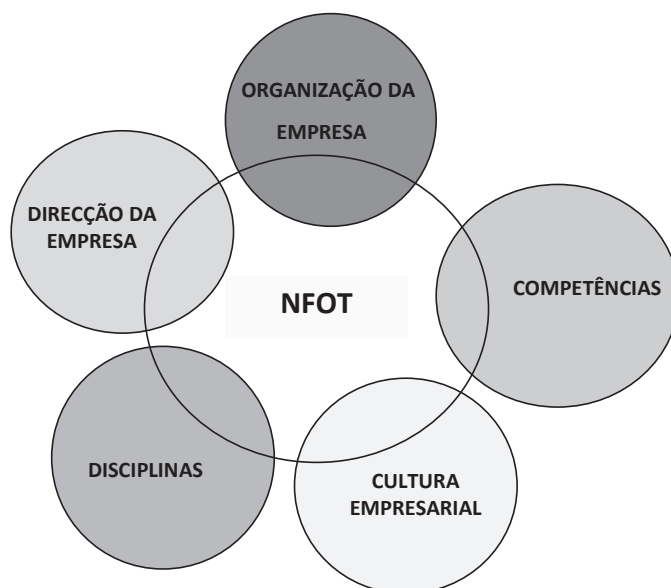
Schneider, S. (2010). *Homo economicus – or more like Homer Simpson?* Ed. Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main, Germany.

Taylor, F. W. (1911, 1995). *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Totterdill, P. (2002). Developing New Forms of Work Organisation: the Role of The Main Actors. *UKWON Working Paper Number 8*. The Work Institute, The Nottingham Trent University, United Kingdom.

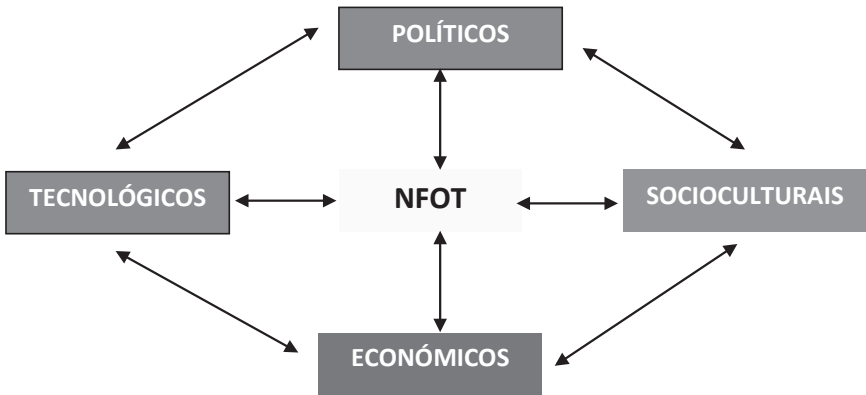
Tremblay, D. (2003). New Ways of Working and New Types of Work? What Developments Lie Ahead?. *Research Note no 2003-3<sup>a</sup>*, Research Chair on the Socio-Organizational Challenges of the Knowledge Economy. Université du Québec. Canada.

Figura 1. A Multidimensionalidade das Novas Formas de Organização do Trabalho



(Adaptado de Belamaric, 2002)

Figura 2. Os Condicionantes e a Respetiva Interatividade



(Adaptado de Fleury & Fleury, 1995)

Figura 3. Rotação de Tarefas

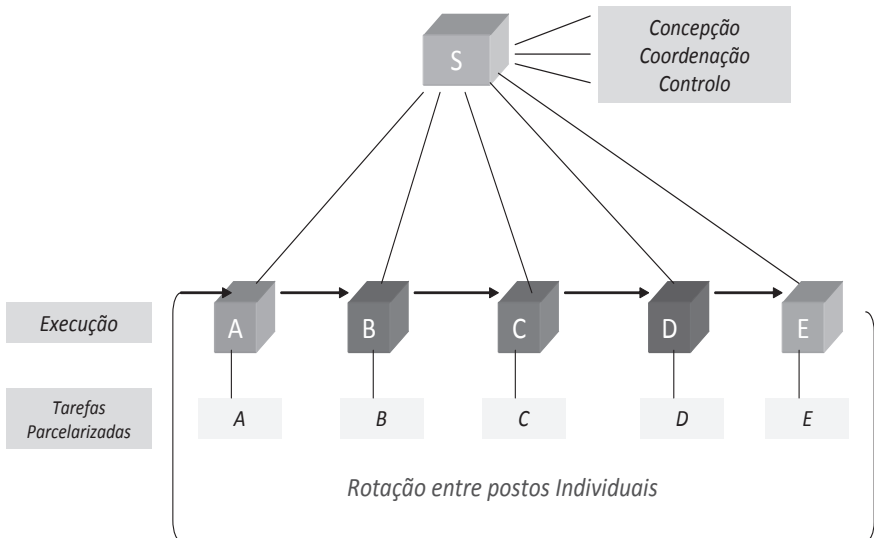


Figura 4. Alargamento de Tarefas

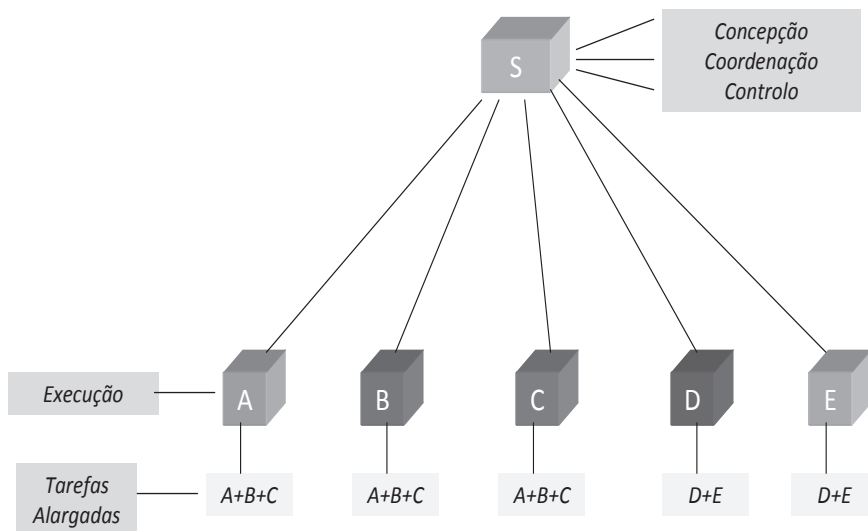


Figura 5. Enriquecimento de Tarefas

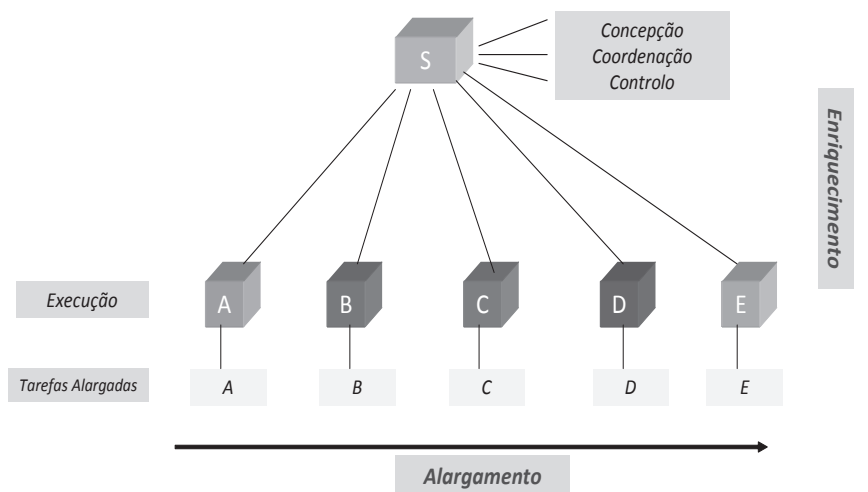


Figura 6. Equipas Semiautónomas

