

## As limitações do taylorismo e do fordismo

Houve um tempo em que se pensou que o fordismo representasse o futuro provável de toda a produção industrial – mas esta teoria não se confirmou. Esse sistema pode ser aplicado apenas em indústrias, como a da manufatura de veículos, que fabricam produtos padronizados para grandes mercados. O estabelecimento de linhas de produção mecanizadas é extremamente caro, e uma vez que se estabelece um sistema fordista, tem-se um sistema bastante rígido: para alterar um produto, por exemplo, é necessário um reinvestimento considerável. Havendo a disponibilidade de verba suficiente para instalar a fábrica, é fácil copiar a produção fordista; porém, as empresas situadas em países onde a mão-de-obra é cara encontram dificuldades para competir com aquelas localizadas em países onde os ordenados são baixos. Esse foi um dos fatores que originalmente levaram ao avanço da indústria automobilística japonesa (embora, atualmente, os níveis salariais japoneses tenham deixado de ser baixos) e posteriormente da sul-coreana.

Todavia, as dificuldades relacionadas ao fordismo e ao taylorismo vão além da necessidade de equipamentos caros. O fordismo e o taylorismo consistem no que alguns sociólogos industriais definem como **sistemas de baixa confiança**. Os empregos são determinados pela gerência e adaptados às máquinas. Aqueles que executam as tarefas do trabalho são supervisionados de perto, sendo-lhes permitida pouca autonomia de ação. Para manter a disciplina e os altos padrões de qualidade na produção, os empregados são monitorados continuamente através de vários sistemas de vigilância. No entanto, essa supervisão constante tende a produzir um resultado oposto ao esperado: muitas vezes, há um desgaste no compromisso e no moral dos trabalhadores, já que estes têm pouca voz ativa em seus empregos e no modo de executar suas tarefas. Nos locais de trabalho onde existem muitos cargos de baixa confiança, é alto o nível de insatisfação dos trabalhadores e de absentismo\*, sendo comum o conflito industrial.

Um **sistema de alta confiança**, ao contrário, é aquele no qual se permite que os empregados controlem o ritmo e até mesmo o conteúdo de seu trabalho dentro de diretrizes gerais. Esses sistemas normalmente concentram-se nos níveis superiores das organizações industriais. Como veremos, os sistemas de alta confiança tornaram-se mais comuns em muitos locais de trabalho nas últimas décadas, transformando o próprio modo de imaginarmos a organização e a execução do trabalho.

## A transformação do trabalho

Do início da década de 1970 em diante, empresas da Europa Ocidental, dos Estados Unidos e do Japão fizeram experiências alternativas para os sistemas de baixa confiança. As práticas fordistas passaram a ser vistas como limitantes, por serem mais apropriadas à manufatura de grandes quantidades de mercadorias padronizadas. Além disso, importantes mudanças ocorriam

nos padrões globais de consumo: os mercados de massa, responsáveis pelo sucesso do fordismo, estavam sendo suplantados por “mercados de nicho” distintos para mercadorias inovadoras e de alta qualidade. As técnicas fordistas eram inflexíveis demais para responder à rápida variação dessas demandas de mercado, e, com o tempo, muitas companhias tentaram modificar seus rígidos padrões de produção e operar com maior flexibilidade.

As inovações do Japão no campo gerencial são examinadas em “Mudança organizacional: o modelo japonês”, na p. 296.

## Pós-fordismo

Ao longo das três últimas décadas, foram introduzidas práticas flexíveis em diversas esferas, incluindo o desenvolvimento de produtos, as técnicas de produção, o estilo gerencial, o ambiente de trabalho, o envolvimento dos empregados e o *marketing*. A produção em grupo, as equipes formadas para solucionar problemas, a atribuição de “tarefas múltiplas” e o “*marketing* de nichos” são apenas algumas das estratégias adotadas pelas companhias que tentavam reestruturar-se em condições inconstantes. Alguns comentaristas sugeriram que, tomadas coletivamente, essas mudanças representam um afastamento radical dos princípios do fordismo; e a melhor maneira de entender o período atual é através do termo **pós-fordismo**. O pós-fordismo, uma expressão popularizada por Michael Piore e Charles Sabel em *The Second Industrial Divide* (1984), define uma nova era da produção econômica capitalista na qual a flexibilidade e a inovação são maximizadas a fim de satisfazer às demandas que o mercado tem de produtos diversos, que atendam ao gosto dos clientes.

No entanto, a idéia do pós-fordismo é um tanto problemática. Emprega-se esse termo para denominar um conjunto de transformações sobrepostas que estejam ocorrendo não apenas no domínio do trabalho e da vida econômica, mas em toda a sociedade. Alguns autores afirmam que a tendência em direção ao pós-fordismo pode ser percebida em esferas tão diversas quanto a política partidária, os programas da previdência e as escolhas dos consumidores e de estilos de vida. Embora os observadores das recentes sociedades modernas muitas vezes apontem muitas dessas mesmas mudanças, não se chegou a nenhum consenso quanto ao que exatamente significa o pós-fordismo, nem mesmo se, de fato, ele representaria a melhor maneira de compreendermos o fenômeno que estamos testemunhando.

Apesar da confusão em torno do termo “pós-fordismo”, surgiram, nas últimas décadas, várias correntes distintas dentro do mundo do trabalho, as quais parecem se afastar nitidamente das antigas práticas fordistas. Entre elas, estão a idéia da “produção flexível”, a descentralização do trabalho em grupos formados por equipes não-hierárquicas, o abandono das habilidades especializadas, o treinamento para habilidades gerais e o treinamento contínuo, além da introdução de padrões de trabalho mais flexíveis. Consideraremos agora alguns exemplos das

\* N. de R. T. Prática habitual de abandonar o cumprimento de deveres e funções de determinado posto ou cargo. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, p. 30.