

tes primeiras correntes; o surgimento de padrões de trabalho flexíveis será analisado mais adiante neste capítulo.

## Produção flexível

Apesar do sucesso do taylorismo e do fordismo na fabricação de produtos padronizados em massa, destinados a mercados de massa, esses sistemas eram incapazes de produzir pequenas encomendas de mercadorias, e menos ainda mercadorias feitas especificamente para determinado cliente. Designs elaborados com o auxílio do computador, juntamente com outros tipos de tecnologias baseadas na computação, alteraram radicalmente essa situação. Pela ideia da produção flexível, ou *especialização flexível*, pequenas equipes compostas por empregados altamente profissionais utilizam técnicas de produção inovadoras e novas formas de tecnologia para produzir quantidades menores de mercadorias que sejam mais individualizadas do que aquelas produzidas em massa. Mudanças em termos de designs, opções e características podem ser introduzidas com maior frequência, sem precisarem seguir o ritmo mais lento dos movimentos de vendas, comum aos métodos fordistas de produção.

A medida que os segmentos do mercado de consumo procuram tipos específicos de mercadorias, a especialização flexível permite às empresas diversificarem sua linha de produtos a fim de atender a essas necessidades. Por exemplo, o aumento no número de mulheres e jovens a adquirirem carros nos países do Ocidente inspirou muitos fabricantes de automóveis a introduzirem veículos com "pacotes opcionais" direcionados especificamente a esses mercados. Algumas linhas de veículos ostentam aspectos adicionais de segurança e um design mais compacto do lado da motorista, direcionado para as compradoras; outras em presas introduziram modelos baratos com alto aproveitamento de combustível para os jovens que estão comprando seu primeiro carro, na esperança de construir com o cliente uma relação de lealdade por toda a vida. Os resultados da produção flexível também podem ser percebidos na infinidade de tipos de empresas que introduziram linhas de produtos "que não agredem o meio ambiente" – desde detergentes até xampus e cosméticos – ao lado de suas mercadorias comuns.

## Produção em grupo

A produção em grupo é às vezes utilizada em combinação com a automação como forma de reorganizar o trabalho. A ideia fundamental é aumentar a motivação do trabalhador ao deixar que grupos de trabalhadores colaborem nos processos de produção, em vez de exigir que cada um deles passe um dia inteiro realizando uma única tarefa repetitiva, como inserir parafusos na maçaneta de um carro.

Um exemplo de produção em grupo são os círculos de qualidade (CQs): grupos de 5 a 20 trabalhadores que fazem reuniões regulares para estudar e resolver problemas da produção. Os trabalhadores que pertencem aos CQs recebem um treinamento extra, que os habilita a contribuir com conhecimento

## Trabalho em equipe

técnico para a discussão das questões relacionadas à produção. Esses círculos foram lançados nos Estados Unidos, adotados por diversas empresas japonesas e depois repopularizados no Ocidente na década de 1980. Representam um rompimento com as suposições do taylorismo, pois reconhecem que os trabalhadores possuem conhecimento especializado para contribuir na definição e no método das tarefas que executam.

Nos locais não-automatizados, as equipes colaborativas também estão ganhando popularidade como forma de aumentar a eficiência e a relação entre o custo e a eficácia do desenvolvimento do produto e da solução de problemas. Em lugar da atribuição de um cargo fixo com um conjunto definido de responsabilidades, muitos empregados agora devem trabalhar em um ambiente de mudanças, fazendo reuniões com colaboradores e consultores externos para projetos de curto prazo, passando, em seguida, para outra tarefa colaborativa. Essa abordagem é muitas vezes utilizada na publicidade e na indústria do *marketing*: é comum formar uma equipe para montar uma campanha e "lançar" determinado produto e logo após dissolver essa equipe e deslocar seus membros para novos projetos.

Muitos empregados especializados na tecnologia da informação tendem a desenvolver rotinas extremamente variáveis, participando temporariamente de um pequeno grupo de trabalho ou *pod* a fim de acrescentar sua especialização técnica. O período intenso de trabalho em uma equipe interdisciplinar termina, então, de forma abrupta, e a atenção concentra-se sobre o próximo projeto urgente. Como expressa um funcionário responsável pelo recrutamento de uma consultoria de mídia do RU: "Um dos inimigos do pensamento criativo é o hábito. Trabalhar em um *pod* é como encenar uma peça. Durante esse período de seis semanas você tem uma nova família" (citado em Phillips, 1999). Juntando empregados de diferentes formações, as pequenas equipes conseguem maximizar as habilidades e as contribuições de cada membro e chegar a uma solução mais criativa para os problemas.

## "Habilidades múltiplas"

Uma das convicções dos comentaristas pós-fordistas é a de que novas formas de trabalho permitem aos empregados uma amplitude maior de suas habilidades por meio da participação em uma variedade de tarefas, em vez da realização de uma tarefa específica repetidas vezes. A produção em grupo e o trabalho em equipe são vistos como caminhos para promover uma mão-de-obra que tenha "habilidades múltiplas", capaz de executar um conjunto mais amplo de responsabilidades; o que, por sua vez, leva a um crescimento na produtividade e na qualidade de mercadorias e serviços. Empregados que conseguem prestar contribuições múltiplas aos seus empregos terão mais sucesso na hora de resolverem problemas e proporem abordagens criativas.