

## ESTRATÉGIA DA PRODUÇÃO E FLEXIBILIDADE

**LUIS MANUEL G. PAIVA**

Professor Adjunto da ESTV

Vem-se tornando cada vez mais usual denominar a época que atravessamos, como a era do pós-taylorismo, ou da flexibilidade. As actuais condições de mercado, com instabilidade, aumento de concorrência e exigências específicas dos clientes, colocaram em questão a organização do trabalho taylorista-fordista, recorrendo-se, de forma crescente, à automatização flexível.

Longe vai o tempo em que a organização do trabalho, marcada pela divisão rígida de funções, fragmentação de tarefas, especialização de conhecimentos, hierarquização e centralização de informações, deu lugar a uma precária flexibilização, frequentemente reduzida a uma componente técnico-empresarial e a uma flexibilidade quantitativa dos recursos humanos como forma de superar os disfuncionamentos tayloristas.

A expansão e o predomínio da produção em massa, inerente à criação de mercados suficientemente largos para absorverem a enorme quantidade de mercadorias estandardizadas, seguiram um contexto definido pelas políticas keynesianas, onde os níveis de produtividade resultavam do incremento e aplicação de elevados graus de especialização, quer de homens, quer de máquinas.

Contudo, ao pretender-se alcançar uma produção de artigos complexos e de qualidade, em conformidade com as exigências dos clientes e através da variação da produção em termos de produtos, volume e processos, os aspectos organizacionais tornaram-se decisivos numa nova lógica dirigida à implementação de estratégias de produção assentes em automatizações flexíveis.

Nos nossos dias, a tendência dirige-se para o aumento substancial da produção em pequenas séries, protótipos ou, no caso da produção em grandes séries, para a sua diversificação. Está-se, pois, em presença de um tipo de produção flexível com qualidade.

Neste contexto, as incertezas e as flutuações do mercado são controladas por parâmetros de adaptabilidade e flexibilidade, consubstanciados em factores de competitividade que, para além dos preços, consideram a qualidade, o desenho, o cumprimento de prazos e a satisfação específica dos clientes.

Neste âmbito, a organização do trabalho perante a introdução de novas e sofisticadas tecnologias, induziu reflexões e ajustamentos, face à existência de duas estratégias fundamentais, identificadas a partir de dois tipos de produção:

<u>Produção em Massa:</u>	<u>Produção Flexível:</u>
Produção de produtos em grandes quantidades	Produção de produtos de alta qualidade
Baixo nível de inovação	Alto grau de inovação
Concorrência de preços	Concorrência de qualidade, individualização e prazos
Produtos estandardizados	Produtos variados
Grandes unidades de produção	Pequenas unidades de produção
Organização burocrática (hierarquizada e centralizada)	Organização-flexível (policentrada)
Forte divisão do trabalho	Fraca divisão do trabalho
Actividades de investigação e desenvolvimento	Intensa actividade I & D
Máquinas especializadas	Máquinas-multifuncionais programáveis
Operários pouco ou não qualificados	Operários qualificados
Especialização de competências	Polivalência

Adaptado de Wener Wobbe: "Tecnologia, Trabalho e Emprego".

O confronto entre as duas estratégias de produção permite observar, com alguma clareza, que os princípios das organizações clássicas não se coadunam com a nova lógica requerida às empresas, onde o cerne da modernização se traduz pelo desenvolvimento da flexibilidade específica de cada unidade, em associação com novas formas de organização do trabalho.

A flexibilidade não pode, desta forma, ser considerada como um fenómeno técnico, puro e simples, mas antes, um fenómeno técnico-organizacional. Refere-se não apenas à utilização de equipamentos flexíveis,

mas, igualmente, à capacidade de adaptação de pessoas que exploram as novas potencialidades tecnológicas.

Ao pretendermos seguir a estratégia da flexibilidade e da qualidade, poder-se-á pensar, erradamente, que para alcançar tal objectivo bastará a aquisição de tecnologias assistidas por computador, mantendo métodos de gestão rígidos com marginalização do factor humano.

Contudo, quando os resultados ficam aquém do esperado, reconhece-se por vezes e, tardiamente, que uma estratégia de flexibilidade comporta, necessariamente, duas vertentes: a flexibilidade quantitativa do emprego e a flexibilidade organizacional.

Na primeira situação, a flexibilidade quantitativa do emprego corresponde a uma flexibilidade operacional, onde novos princípios de organização, estruturas maleáveis e estilos de direcção aberta à participação vão conduzindo a diversas práticas de descentralização dos níveis produtivos (divisão das grandes empresas em unidades autónomas), enriquecimento de tarefas, trabalhos em grupo e círculos de qualidade.

Na segunda situação, a flexibilidade organizacional inscreve-se numa lógica claramente pós-taylorista, centrada no factor humano, segundo a qual a competitividade depende não só dos novos equipamentos, mas também, e principalmente, das capacidades especificamente humanas.

Flexibilidade Organizacional:

Aplica tecnologias avançadas que implicam interdependência de tarefas.

Enfrenta instabilidade e diferenciação de mercado.

Possui mão de obra qualificada que aspira a maior autonomia e evolução profissional.



Estratégia da Produção Flexível :

**Induz uma definição global e maleável de tarefas e funções.**

**Reagrupa e integra tarefas e funções (preparação, execução e controlo).**

**Faculta a criação de perfis profissionais híbridos.**

**Reforça o trabalho em grupo face à crescente dependência tecnológica.**

Incentiva a aprendizagem contínua, na ampliação de conhecimentos.

Perante a emergência de novos modelos estratégicos, a gestão da produção nas empresas tende a depender não apenas do tipo de tecnologia escolhido (automatização isolada ou incompleta) mas, também, de um novo paradigma assente na criação de quadros organizacionais flexíveis e do investimento nos Recursos Humanos.

O reforço das vantagens competitivas passa, assim, pela procura de métodos de gestão adequados às condições sócio-culturais específicas, que evitem as meras transferências de tecnologia.

**Bibliografia:**

- Kovacs, I. (1995); A Gestão face às Novas Tecnologias.
- Tarondeau, J. (1993); Technologie flexibles: L'impact sur les performances.
- Goldratt, E. e Cox J. (1989); Le but. L' excellence en production, Afnor Gestion.
- Molet, Huges (1989); La nouvelle gestion de production, Hermes.