

Evolução das escolas de gestão

Prof. Dr. Artur Vilas Boas

PRO381X – Introdução/Fundamentos de Administração



Líder

Gestor(a)

Empreendedor(a)

Qual a diferença?

Pense em experiências profissionais que você já teve.

- Como era a liderança?
- O quanto havia de autonomia?
- Como era a comunicação da chefia?
- Como eram os benefícios e políticas de RH?
- O que chefes achavam do trabalho remoto?

Agenda

01

Escola Clássica

Expansão industrial, Taylor e Ford e pensamento da época.

02

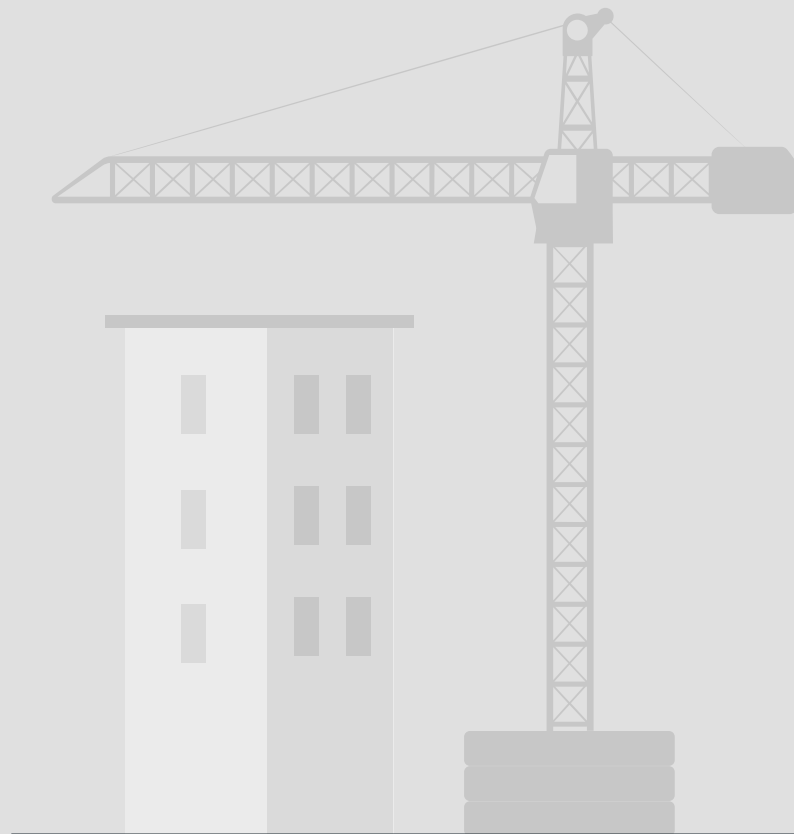
ERH e Sociotécnica

Condições humanas, escola sociotécnica e grupos semiautônomos

03

Modelo Japonês

Atenção a desperdícios e qualidade.



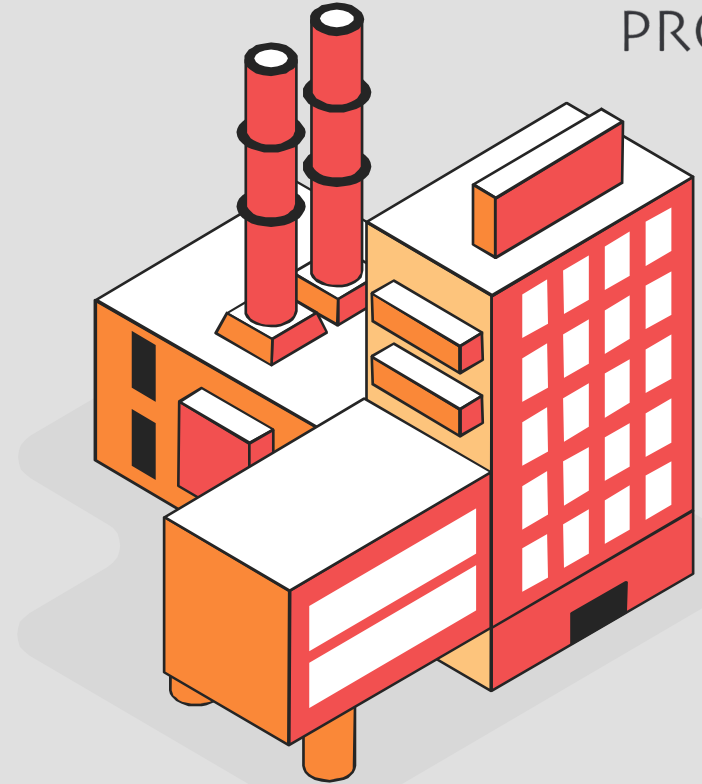
Zeitgeist.

Contexto histórico

Positivismo ganha força na Europa na segunda metade do século XIX: crença que o progresso técnico traria racionalidade. Futuro nas mãos dos cientistas e industriais;

Passagem para o século XX com a expansão da Revolução Industrial nos EUA: surgimento das “grandes plantas manufatureiras”:

- 1880 a 1920: salto de 2.700.000 para 8.400.000 trabalhadores industriais nos EUA.
- Fábrica da Ford em Highland Park empregando 70.000 pessoas.



A escola clássica

Para lidar com a expansão industrial e atingir níveis elevados de eficiência, pensadores da época - em especial Taylor e Ford, buscaram repensar a organização do sistema produtivo. Suas abordagens se destacavam por:

- Simplificação e sistematização externalizada do chão-de-fábrica por meio da divisão e da padronização do trabalho;
- Produção em massa, linearização de fluxos produtivos, coordenação hierárquica e mecânica de trabalho rigidamente definida;
- Criação de mecanismos de incentivos individualizados e isolamento/alienação do operário no sistema produtivo.



Ford vs Ferrari



A visão de coletivo na Escola Clássica

*"Não há quase contato pessoal em nossas oficinas; os operários cumprem o seu trabalho e voltam logo para os seus lares. **Uma fábrica não é um salão de conferências**"*

(Ford apud Fleury e Vargas, 1983)



*"Análise cuidadosa demonstrou que, quando os trabalhadores estão reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada; que **quando os homens trabalham em grupo sua produção individual cai invariavelmente** ao nível, ou mesmo abaixo do nível, do pior homem do grupo; e que todos pioram em vez de melhorarem o rendimento com a colaboração.*

Por esta razão foi expedida uma ordem geral na Bethlehem Steel Works que proibia trabalharem juntos, em grupo, mais do que quatro homens sem ordem especial do superintendente e que a permissão não podia ir além de uma semana"

(Taylor apud Marx, 1998)



O que você já viu da Escola Clássica em experiências profissionais?

- Controle de tempos com muita rigidez;
- Falta de confiança no time e mecanismos de controle e supervisão excessivos;
- Tarefas impostas de cima para baixo, sem muito questionamento;
- Trabalho cansativo e pouco motivador.



Mas e os fatores humanos?

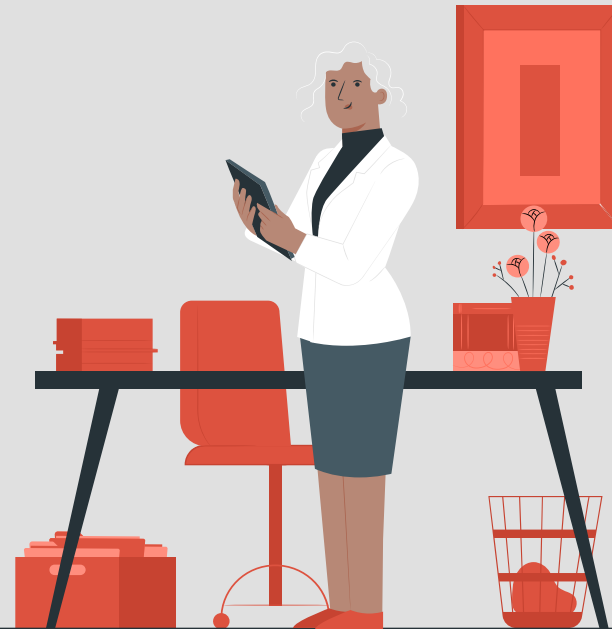
Escola das Relações Humanas

Sindicatos, Marxismo, Doutrina Social da igreja e problemas no trabalho começam a chamar atenção. Integrantes da Escola Clássica começaram a olhar para fatores humanos. Fadiga e psicologia industrial;

Até mesmo Taylor: Serviço de Inspeção de Esferas (1911);

Elton Mayo e o experimento de Hawthorne (1927-1933): Escola das Relações Humanas e conclusões sobre lealdade ao grupo, sistema social *versus* desempenho e figuras de autoridade;

Herzberg e as discussões sobre enriquecimento de cargos (expansão e variação no conteúdo do trabalho).



Tavistock Institute of Human Relations



- Estudos nas Minas de Durham (1949), em uma empresa têxtil em Ahmebadad (1952) e em empresas norueguesas (anos 60 e 70);
- Surgimento da Escola Sociotécnica: não é somente sobre o sistema técnico, mas também sobre o sistema social!

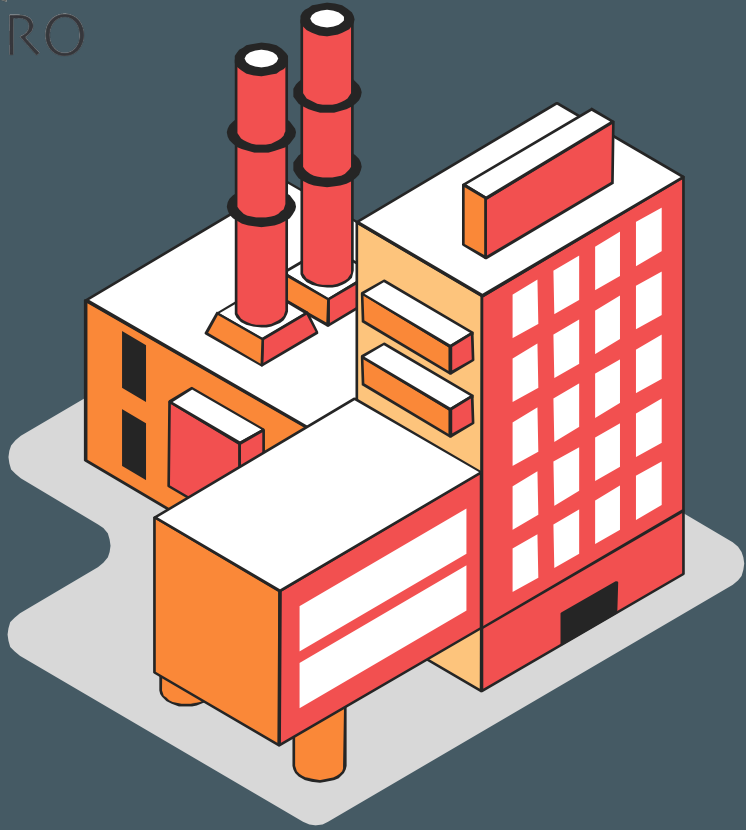
Os grupos semiautônomos

No estudo de Durham, encontrou-se, na aldeia de Chopwell, um novo sistema social: em vez de tarefas repetitivas e especializadas, os homens se organizavam em **subgrupos interdependentes, cobrindo todas as tarefas e com remuneração ligada à produção coletiva.**

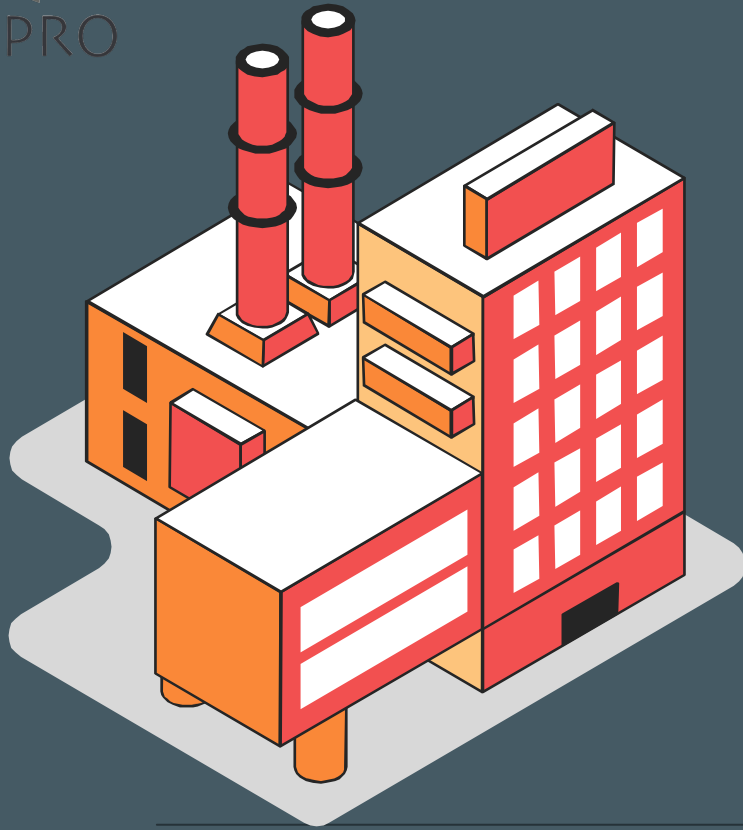
Dessa ruptura, surgia o modelo de grupos semiautônomos, que se caracterizam por:

- Grupo com responsabilidade completa por um produto ou linha;
- Autonomia na atribuição de tarefas e ritmos;
- Rotação das funções e interação cooperativa;
- Ausência de supervisão externa ou de controle externalizado de atividades internas.





Mas por que
chama-se
semi?



*“O termo semi-autônomo pretende enfatizar que nem todas as decisões passam a ser tomadas pelo grupo. Em particular, os aspectos estratégicos relativos à definição de **políticas de produção, vendas e finanças** permanecem como atribuição de gerentes e diretores”*
(Marx, 1998)

*“Chamamos os grupos de ‘semi-autônomos’, e não de ‘autônomos’, porque eles não constituem uma empresa, mas são parte de uma. (...) Eles não têm **poder direto de modificação de projeto do produto** e de suas especificações; eles estão **submetidos a uma estrutura organizacional** dada; eles não têm autonomia para decidir, ou mesmo influir mais diretamente, nas **estratégias de negócios e nas estratégias de produção** da empresa.”*
(Salerno, 1999)

Aplicações pelo mundo

Marx (1992) destaca dois experimentos de adoção do modelo de grupos semiautônomos: Kalmar, na década de 70, e Uddevalla, no início dos anos 90.

Apesar de alguns resultados promissores, devido a outros fatores, como economia e estrutura de aquisição de matéria-prima, os experimentos não avançaram.

Kalmar: enriquecimento de cargos; autonomia de decisões sobre ritmo; melhores condições de trabalho; modularização de linhas; sistema de *buffers*.

Uddevalla: responsabilidade pela qualidade; enriquecimento de atividades; mini-plantas; equipes decidem treinamento, divisão de tarefas e níveis de produção.



O que você já viu da ERH ou da Sociotécnica em experiências profissionais?

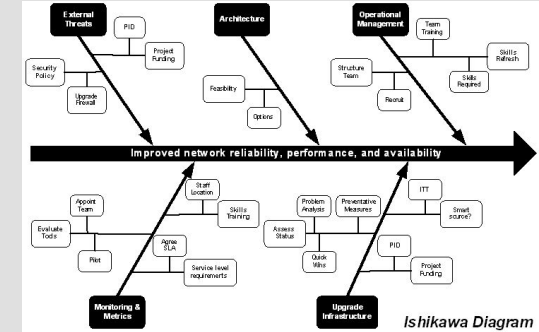
- Políticas de RH que consideram motivação;
- Enriquecimento de tarefas e progressão de carreira;
- Grupos com autonomia para ritmos e ferramentas;
- Embora “eclipsada” pela Escola Japonesa, a escola Sueca teve frutos na...Suécia!
Spotify Engineering Culture

Escola Japonesa

Japão no pós-guerra: abertura comercial; assimilação rápida da tecnologia do ocidente; necessidade de reconstrução em meio à escassez.

Apostas: Estado centralizador, fortalecimento de fatores humanos e culturais e foco em gestão. Aprendizados da WWII – produtos simples e processos eficientes. Consultores de gestão trazidos dos EUA (Deming e Juran).

Controle Total de Qualidade (TQC): estatística aplicada à qualidade; “85% dos problemas de qualidade é de responsabilidade da administração” (Juran).



													Competitive Evaluation Rating	
VOC	VOC Type*	Importance Rating	Ranking	Query TAT	Span	Reply Quality	% Repetitive	Queries for a Month	Tool User Friendliness	Number of FAQs	Hits on Forum TAT	Response Relevance Rating in Projects	QDI Help Desk	Other Help Desks
Response Time	A	85	10	9	9	6							72.22	93.33
Quality of Reply	B	78	6	3		3	9	3					55.55	66.4
Ease of Use of the Tool	C	77.7	7						9				62.5	92.3
Relevance of QDI Help Desk in Projects	B	73.6	5	6	6	3	6			9	3	9	73.6	56.25
Clarity of Communication	A	89.4	9	3	3	9	9	6	6	6			77	80
QDI Help Desk - FAQ Usefulness	C	80	8				6	9	3	9			50	75
QDI Help Desk - Discussion Forum Usage	C	71.4	4			9					9	6	50	88
Usefulness of User Manual	C	60	3						3		9	3	62.5	83.33
Value Addition in Your Projects by QDI Help Desk Facility	A	58.8	2	6	3	9	6						53.5	92.3
Column Weight					177	153	279	174	156	96	126	135	42	132
Ranking of Column Weight					2	5	1	3	4	9	8	6	10	7
Selected for Metrics					Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y

*Legends: Based on the Kano Model Interpretation, VOC Have Been Categorized as Below:
Must Haves: A
Attributes That Can Directly Affect CSS: B
Delights/Can Haves: C

Ohnoismo

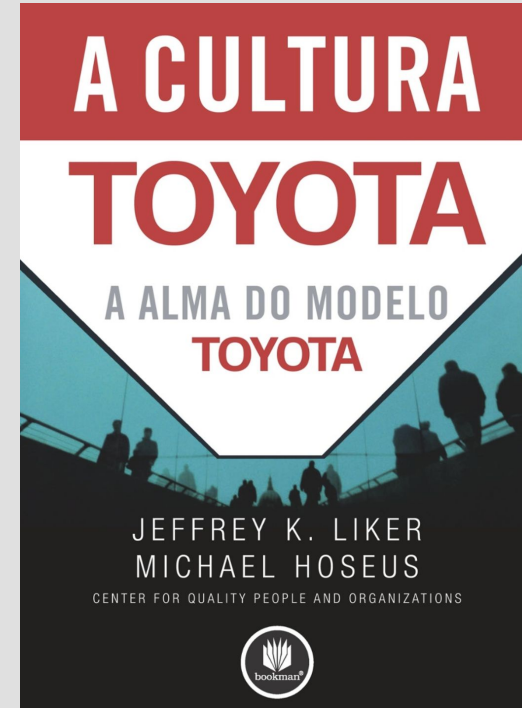
-Taiichi Ohno implementou práticas na Toyota que consideravam tanto a produção em massa (se inspira na Escola Clássica, mas não copia) quanto a flexibilização necessária para as novas demandas de mercado.

-**Foco no desperdício:** todo desperdício deve ser eliminado. A principal fonte é o uso inadequado da mão-de-obra. Outras fontes: estoques, preparação das máquinas e falta de padronização de métodos. Produção com o menor número de trabalhadores, mas bem coordenados em grupos. *"Teamwork is everything"*



Sistema Toyota de Produção

- **Just in time:** quantidade certa no momento certo. Produção só começa com o pedido emitido. Kanban para visualizar e comunicar a operação. Qualificação operária para setup rápido e produção reponsiva. Fornecedores próximos e bem alinhados.
- **Kaizen:** Documentação de aprendizados, participação ativa dos trabalhadores e melhoria contínua dos processos.
- **Trabalho em grupo:** trabalho enriquecido, com grupos voluntários de controle de qualidade para contínua atenção à melhoria (círculo de controle de qualidade). Operação parando. *"Never pass on defective products"*.



O que você já viu da Escola Japonesa em experiências profissionais?

- Foco em melhoria contínua, mesmo que atrase a operação em um primeiro momento;
- Grupos otimizados, se complementando e pessoas se ajudando para “cobrir” tarefas;
- Kanban e visualização das tarefas;
- Reuniões autônomas e rotinas para pensar em qualidade (ex: *post-mortem*).

Revisando: e o Zeitgeist?

01

Escola Clássica

Expansão industrial, Taylor e Ford e pensamento da época.

02

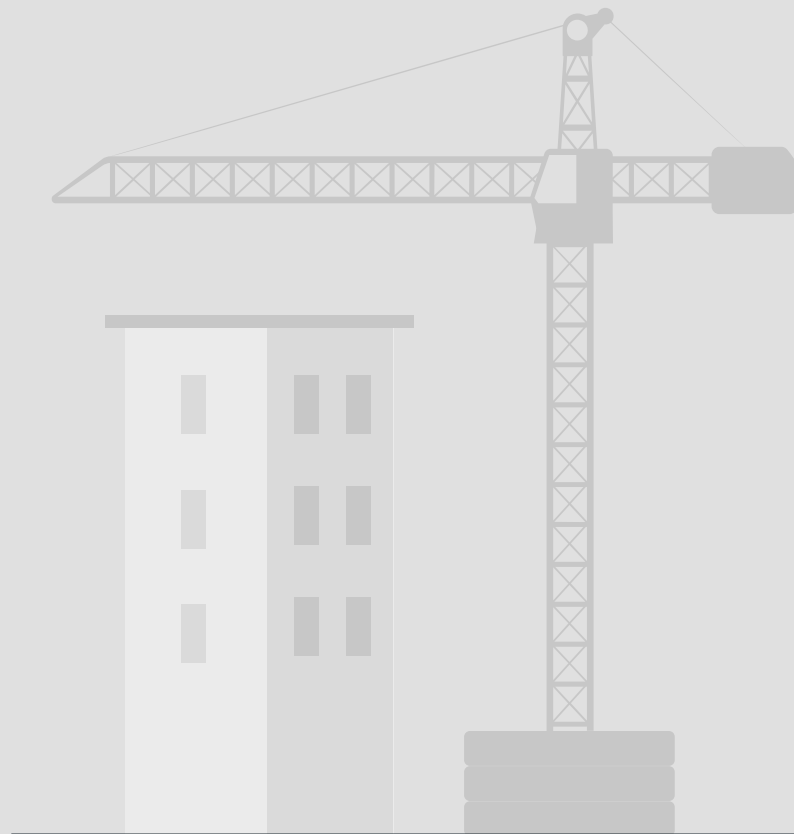
ERH e Sociotécnica

Condições humanas, escola sociotécnica e grupos semiautônomos

03

Modelo Japonês

Atenção a desperdícios e qualidade.



Referências

Marx, R. (1992). Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. *Revista de Administração de Empresas*, 32, 36-43.

Marx, R. (1998). *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição*. São Paulo: Atlas.

Salerno, M. S. (1999). *Projeto de organizações integradas e flexíveis*. São Paulo: Atlas.

Taylor, F. W. (1911). *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas.

Biazzi Jr, F. D. (1994). O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. *Revista de administração de empresas*, 34, 30-37.

Fleury, A. C. C., & Vargas, N. (1983). *Organização do trabalho - uma abordagem interdisciplinar: sete estudos sobre a realidade brasileira*. Ed. Atlas. Chicago.

