
Escola Sócio-Técnica e Trabalho em Grupos Semi-autônomos

Origem da Sócio-Técnica

- anos 50 - Tavistock Institute of Human Relations
- Estudo das minas de carvão de Durhan revelou que a mecanização e especialização não atingiam o aumento de produtividade esperado.
- Minas de Chopwell - mesma tecnologia com trabalho organizado em grupos com certa autonomia (não especialização), que podiam escolher a concepção da organização do trabalho
- Surge o conceito de escolha organizacional - mesma tecnologia suportando diferentes formas de organização

Difusão da Sócio-Técnica

- Anos 60/70: ambiente turbulento faz com que as empresas busquem mudanças na organização e maior flexibilidade:
- Mudanças nas demandas sociais
- Mudanças nas demandas políticas
- Mudanças econômicas
- Mudanças na base tecnológica: difusão da microeletrônica muda as características do trabalho

A organização na perspectiva sócio-técnica...

- É um sistema aberto: interage com o ambiente; é capaz de auto-regulação; pode alcançar um mesmo objetivo através de vários caminhos; deve aprender continuamente;
- É formada por dois subsistemas: subsistema técnico (máquinas, equipamentos...) e subsistema social (indivíduos, grupos, comportamentos, cultura, sentimentos...), que devem ser otimizados conjuntamente
- Os indivíduos são diferentes entre si, portanto os modelos e estruturas de trabalho que os motivam são diferentes
- O comportamento das pessoas face ao trabalho depende da forma de organização do trabalho e do conteúdo das tarefas a serem executadas
- No momento do projeto, o sistema social e o técnico devem ser considerados em conjunto.

Organizações tradicionais x sócio-técnicas

Elemento	Organizações tradicionais	Organizações sócio-técnicas
Estrutura organizacional	Estratificada/individual	Plana/em equipe
Conteúdo da função	Tarefa única, específica	Processo integral/tarefas múltiplas
Papel da administração	Direto/controle	Treinar/facilitar
Liderança	Top-down	Compartilhada com a equipe
Fluxo de informações	Controlado/limitado	Aberto/compartilhado
Reconhecimento	Individual/por antiguidade	Baseado na equipe/baseado em aptidões
Processo de trabalho	Gerentes planejam, controlam, melhoram	Equipes planejam, controlam, melhoram

Princípios da Escola Sócio-técnica

- Definição e gerenciamento de fronteiras e controle de variâncias próximo à fonte
- Valores e filosofias organizacionais explícitos e compatíveis; explorar as mudanças de valores e filosofias que ocorram no ambiente e influenciem a organização
- Compatibilidade entre a organização desejada e o processo de mudança
- Multifuncionalidade
- Mínima especificação crítica
- Princípio do incompleto: a organização está em permanente evolução

O trabalho na perspectiva Sócio-técnica

- deve haver variedade de tarefas dentro da função
- cada função deve ter um aspecto de tarefa completa e gerar contribuição perceptível na utilidade do produto (*“product focused forms”*)
- realimentação sobre os resultados (feedback)
- inclusão na função de tarefas auxiliares e preparatórias
- projeto de canais de comunicação adequados para o funcionamento da produção
- estrutura de remuneração combinando recompensas individuais e em grupo

O trabalho na perspectiva Sócio-técnica

- Equipes semi-autônomas, auto-gerenciáveis
- Processos completos alocados a uma equipe
- Diminuição dos níveis hierárquicos

Grupos Semi-autônomos

Palavras-chave: autonomia e responsabilidade

Objetivo:

- proporcionar ambiente mais participativo, maior autonomia na tomada de decisões, mais agilidade nas respostas às mudanças, equipes mais motivadas e comprometidas;
- melhoria significativa nos indicadores de performance da fábrica
- O grupo é responsável por um conjunto de tarefas
- O arranjo do trabalho é definido com a participação dos próprios membros
- Estímulo à multifuncionalidade; rotação de funções; interação cooperativa

Grupos Semi-autônomos

- Gerenciamento por metas:
 - indicadores de desempenho conhecidos por todos no grupo
- O grupo é responsável pelos recursos à sua disposição
- O GSA pode ter um líder, sem função hierárquica, que deve garantir as condições e recursos necessários ao bom funcionamento do grupo.
- Remuneração atrelada ao desempenho do grupo