



Gestão de Sistemas de Informação

Ano Lectivo de 2000/2001

T/P 511 - 1º Ano/1º Semestre

3º Trabalho Prático no âmbito da Disciplina de
Princípios de Gestão
Docentes – Dr. Miguel Seabra – Engº João Santos

Consolidated Automobile Manufacturers, Inc.

Análise da Filosofia de Gestão na Óptica dos Recursos
Humanos

Autores:

- ❖ 1405 – Hugo Alexandre Dias Gonçalves
- ❖ 1804 – Guilherme Augusto Crispim Alves
- ❖ 1811 – José Joaquim Rosado Crispim
- ❖ 1813 – Luis Carlos Simões Jerónimo
- ❖ 0850 – Vasco Carcel

Elaborado em 2000.Novembro.23



Caso - Consolidated Automobile Manufacturers Inc.**Introdução:**

A Consolidated Automobile Manufacturers Inc. era uma Empresa fabricante de automóveis, cuja gestão não primava pela motivação dos seus colaboradores de base, tendo igualmente falhas na segurança em equipamentos primordiais necessários ao bom funcionamento da área de produção.

Efectivamente, os colaboradores de base trabalhavam num ambiente adverso, como por exemplo no sector de metalurgia com temperaturas de 38 graus, e possivelmente num ambiente extremamente ruidoso e sem condições condignas de trabalho. Para agravar a referida situação, a comida servida no refeitório era de péssima qualidade, não admirando a situação de conflito latente que apenas dependeria de um pequeno motivo para explodir.

É estranho que numa fábrica com esta dimensão, não estivessem salvaguardadas as condições mínimas de segurança, de forma a que a produção da fábrica não estivesse sujeita a uma interrupção de energia provocada por um acto de sabotagem. Se existia uma preocupação em possuir uma Central eléctrica própria para que a Empresa não estivesse sujeita a falhas do exterior, é incompreensível que a referida central não estivesse devidamente protegida contra sabotagens.

Verificando-se um descontentamento por parte dos trabalhadores, pois era utilizado um modelo de gestão que seguia a teoria científica, teoria que limitava as necessidades sociais dos trabalhadores e apenas os motivava com questões económicas (salários, por ex.), foi, a pouco e pouco, produzindo uma situação de mau ambiente no trabalho.

Esta situação, levou a que dois funcionários da *Linha de Montagem*, William Strong e Larry Kane, conseguissem penetrar no “coração da fábrica”, a central eléctrica, facilmente interrompendo o fornecimento de energia e provocando uma paragem total da fábrica, provocando um prejuízo de 360 000 dólares/hora (cerca de 90.000 contos), simplesmente devido a uma reivindicação laboral.

O Motivo do Descontentamento:

Sam Winfare tinha sido admitido recentemente na Empresa, com funções de supervisão de uma linha de montagem, cuja produtividade estava em decadência, motivo esse que levou à exclusão do antigo supervisor.

Nesse contexto, além de ter funções de supervisor, foi-lhe estabelecido o objectivo de aumentar a produção, pelo que tinha de pressionar o trabalho dos seus subordinados. Sam Winfare, atingiu claramente esse objectivo num curto espaço de tempo mas, nitidamente, os critérios não foram os mais adequados. Sam Winfare adoptara uma gestão baseada na **Teoria da Organização Científica**, caracterizada por:

- *necessidade de aumento de produtividade, recorrendo à racionalização dos processos de fabrico;*
- *compartimentação das tarefas;*

... / ...

Caso - Consolidated Automobile Manufacturers Inc.

- *estudo do tempo necessário para a execução das tarefas (a produção tem um determinado tempo de execução, tempo esse que não deve ser ultrapassado);*
- *disciplina (esforço comum por parte dos trabalhadores da empresa para a boa ordem e respeito);*
- *especialização/adaptação das pessoas ao trabalho (melhor adaptação do operário no posto de trabalho ⇒ maior produtividade);*
- *hierarquia (cadeia de autoridade “estendida” do topo até à base, sendo as ordens executadas de cima para baixo);*
- *prémios de produção ou bónus (pretendem motivar os trabalhadores à maior produtividade, através de incentivos monetários).*

Contudo, esta teoria é baseada em quatro princípios gerais:

1 – desenvolvimento de uma verdadeira ciência de administração, de modo que pudesse ser determinado o melhor método para realizar cada tarefa, no fundo será o PLANEAMENTO;

2 – selecção científica dos trabalhadores, de modo que cada um deles ficasse responsável pela tarefa para a qual fosse melhor habilitado, tendo por finalidade uma maior produtividade, ou seja, a PREPARAÇÃO DO TRABALHO;

3 – certificação que o trabalho está a ser executado de acordo com as normas definidas e segundo a previsão do plano, o CONTROLO;

4 – estabelecimento de um sistema de disciplina no trabalho, de tal modo que haja uma distribuição concreta de atribuições e responsabilidades, ou seja, a EXECUÇÃO.

No fundo, ao invés de motivar os seus subordinados, tentando criar um clima psicologicamente motivador através de incentivos que permitissem aos trabalhadores sentirem orgulho nas suas capacidades e no seu trabalho, preferiu utilizar a “ordem”, a disciplina e o “quero, posso e mando”, com o apoio do Director Geral.

Por estes motivos, a frustração e desmotivação dos trabalhadores, foi directamente proporcional ao aumento de produção, pelo que a linha de montagem supervisionada por Sam Winfare foi o “rastilho” para a revolta que se seguiu. É nítido que este conceito é gerador de conflitos e insatisfação por parte dos elementos a quem são aplicados, e as evidências são nítidas.

... / ...

Caso - Consolidated Automobile Manufacturers Inc.**Filosofia de Gestão Existente:**

A divisão do trabalho, que leva a tarefas rotineiras e desmotivantes, a autoridade e disciplina baseada num constante “policimento” por parte de supervisores a quem são inculcados valores baseados no “objectivo primeiro as pessoas depois”, a “ordem”, a subordinação do interesse individual ao colectivo, tudo isto centrado numa unidade de comando e direcção implacáveis, levam à insatisfação generalizada dos colaboradores de base, os quais a interiorizam devido ao ambiente repressor em que vivem. Esta situação, além de gerar uma desmotivação que conduz à baixa da produtividade, provoca recalamentos que são exteriorizados em revolta, no momento em que um elemento manifeste o seu descontentamento arrastando os outros por solidariedade.

No fundo, o facto da acção de dois trabalhadores, Strong e Kane, ter encontrado eco junto dos colegas, vai-se enquadrar na **Teoria Clássica da Escola Comportamental** (ou **Relações Humanas**). Segundo esta teoria o grande segredo para o alcance de elevadas produtividades está relacionado com o grau de satisfação dos operários no seu trabalho. É uma teoria defendida pelos operários desta fábrica, que queriam, logicamente, melhores condições no seu local de trabalho; neste caso a substituição do supervisor, melhoramento da comida no refeitório e melhoramentos na metalurgia da fábrica (onde se atingiam temperaturas elevadíssimas), entre outros.

Outro factor essencial para o bom funcionamento e obtenção de boas produções na fábrica seria o relacionamento entre os próprios colegas de trabalho (operários) e dos operários com as chefias.

Nesta empresa criou-se um ambiente de revolta, pois as relações trabalhadores/chefia não eram as mais desejáveis.

Para a **Teoria das Relações Humanas**, defendida por *Elton Mayo*, esta situação poder-se-ia alterar facilmente, bastava que fosse criado um verdadeiro “espírito de grupo”, tanto na classe fabril, como na chefia/classe fabril.

É por demais evidente que os princípios de *Fayol* estão a ser respeitados pelos personagens do caso, até ao momento em que o sentimento de servidão deixa de ser tolerado e passa a ser manifestado.

Fayol, fundador da **Teoria Clássica das Organizações**, defendia a organização como um todo, sendo a precisão científica e a aplicação de métodos adequados de administração factores essenciais para a obtenção de resultados bastante satisfatórios.

Sendo assim, e como já foi referenciado, a acção dos operários, ao fazerem “justiça pelas próprias mãos”, desligando e cortando a energia da linha de montagem, provocando assim a paragem desta, vai contra os 14 princípios de administração de *Fayol*, dos quais destacamos:

- **disciplina: os operários ao fazerem “justiça com as próprias mãos” desrespeitaram as regras impostas pela empresa;**

... / ...

Caso - Consolidated Automobile Manufacturers Inc.

- **subordinação do interesse individual ao interesse colectivo: os interesses de Strong e Kane sobrepõem-se aos interesses colectivos;**
- **ordem: os recursos devem estar no lugar certo à hora certa;**
- **equidade: os empregados deveriam ser tratados numa base justa; no fundo o supervisor deveria possuir mais aptidões humanas;**
- **estabilidade de emprego: não foi possível a continuação da produção por parte dos colegas de Strong e Kane devido à sua atitude;**
- **iniciativa: os operários deveriam ter direito e oportunidade de expor as suas ideias/iniciativas;**
- **espírito de equipa: a relação entre administração/trabalhadores deveria ser melhor, de modo a possibilitar um maior contacto entre estes.**

Dado o não cumprimento destes princípios seria de esperar uma insatisfação por parte dos trabalhadores, o que de facto se veio a verificar.

Perspectiva dos Autores:

É urgente alterar a filosofia de Gestão nesta Empresa pois é evidente, que de uma gestão baseada na autoridade, passará a uma sequência de cedências reivindicativas. Estas reivindicações, tanto poderão ser de índole salarial, como de índole hierárquica em que os funcionários de base terão a tendência de tentar colocar chefias de “sua confiança”, pondo em causa os objectivos traçados pela Administração. Não nos podemos esquecer, que foram fábricas com este estilo de gestão que deram origem a grandes convulsões laborais no passado.

De acordo com este caso poder-se-iam utilizar dois tipos de abordagens de integração: **Abordagem Sistémica** ou **Abordagem Contingencial**.

Segundo a **Abordagem Sistémica** a organização é encarada como um grupo de elementos inter-relacionados e com um fim comum. Caso fosse posta em prática, os gestores teriam de lidar com os trabalhadores como um todo (em conjunto e não individualmente), podendo assim antecipar os impactes das suas decisões e ter uma noção mais clara das necessidades dos trabalhadores.

No caso da **Abordagem Contingencial**, os elementos são considerados independentes, pois a mudança de um elemento afectaria outro elemento. Uma vez que esta abordagem tenta harmonizar diferentes situações com diferentes métodos de gestão, talvez não fosse a mais adequada a este caso; apesar de tudo poder-se-á considerar que esta abordagem foi a utilizada num dado momento neste caso, quando Winfare argumentara ao director fabril que “... a sua transferência apenas criaria uma série precedente, com consequências a longo prazo...”

Eventualmente, se se recorresse a esta abordagem, os gestores teriam que investigar as características dos trabalhadores e dos trabalhos a executar, isto com o intuito de determinar a melhor gestão para cada situação em si.

Caso - Consolidated Automobile Manufacturers Inc.

... / ...

Para o caso desta empresa, uma **Abordagem Sistémica** seria o ideal, pois na base da greve esteve a falta de relacionamento entre os vários membros da empresa. Com a adopção desta abordagem ir-se-ia provocar uma inter-relação entre os vários membros da empresa (operários/chefias) e uma consequente motivação destes, tudo isto através da satisfação das suas necessidades sociais.

A Administração deverá ser chamada a intervir directamente no aparente caos em que a Empresa se está a tornar, com funcionários de base a definirem os métodos de chefia e a rejeitarem os que a Administração acha adequados. Esta intervenção deverá ser efectuada numa perspectiva de diálogo em “reunião” informal com os trabalhadores, por exemplo um almoço no refeitório da Empresa, no qual terá oportunidade de verificar as condições em que as refeições são confeccionadas e servidas, aproveitando para dialogar. Deverá igualmente proceder a visitas aos postos de trabalho, indagando quais os problemas e sugestões para a sua melhoria, interrogando as pessoas acerca das suas tarefas e incitando-as a melhorarem a sua produtividade. Esta abordagem é essencial, pois assim as pessoas sentirão que a Administração se interessa por elas e pelos seus problemas. O estabelecimento de prémios por objectivos, e de prémios para os que sugiram acções válidas e económicas para a melhoria das condições de trabalho e da produtividade, será um método a seguir.

As condições de segurança deverão ser totalmente revistas, de forma a que não voltem a suceder situações como a que analisámos. A nomeação de um responsável pela Higiene e Segurança, quer do Trabalho quer da Empresa será um passo a seguir. Este elemento ficará responsável pela implementação de melhores condições de trabalho para os funcionários, ganhando estes mais uma forma de motivação. Igualmente a componente de segurança dos edifícios e dos equipamentos deverá ser salvaguardada de forma a “resistirem” a sabotagens ou a acidentes/incidentes que provoquem a paragem de toda a produção.

Estas medidas não deverão se encaradas como um custo, mas sim como um investimento, parecendo-nos que delas dependem a sobrevivência da própria Empresa.

Reprodução Proibida
Documento Pessoal de
José Joaquim Rosado Crispim