

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

Rotinas e práticas operacionais em ambientes industriais de produção em série: um estudo de caso em uma indústria multinacional do setor químico.

**Aluno: Mariana Pereira Melo
Orientador: Dr. Marcos André Mendes Primo**

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2016

Sumário

1. Apresentação	3
2. Objetivos da pesquisa	3
3. Bases teóricas utilizadas	3
4. Resultados e achados	5
5. Conclusões.....	6

1. Apresentação

Este relatório objetiva apresentar os resultados da Pesquisa “Rotinas e práticas operacionais em ambientes industriais de produção em série: um estudo de caso em uma indústria multinacional do setor químico”. Um estudo desenvolvido com funcionário do planejamento de compras, responsáveis pelo abastecimento de materiais para uma indústria química.

A pesquisa foi realizada no período de junho de 2014 a janeiro de 2015, sendo seu produto final a dissertação de mestrado profissional, com o mesmo título, defendida e aprovada em fevereiro de 2015.

Este relatório descreverá itens a seguir: os objetivos da pesquisa; a base teórica que foi utilizada na dissertação, bem como seus principais autores; os principais resultados e achados; e as conclusões do estudo.

2. Objetivos da pesquisa

A dissertação teve como objetivo geral compreender como são criadas e modificadas as rotinas do Planejamento e Programação de Compras de Matérias-primas; considerando os seus aspectos ostensivo e performativo. Para tanto foram definidos os seus objetivos específicos relacionados a seguir.

- OE1: compreender qual o papel dos artefatos na criação e modificação das rotinas no Planejamento e Programação de Compras;
- OE2: compreender como são criadas e modificadas na XYZ as rotinas desenvolvidas no Planejamento e Programação de Compras.

3. Bases teóricas utilizadas

A base teórica que foi utilizada para fundamentar a dissertação está resumida no quadro abaixo.

Quadro 1 – Resumo das teorias utilizadas para fundamentação teórica

Autores	Fundamentação teórica
BECKER et al, 2005; MARCH, SIMON, 1958; CYERT, MARCH, 1963	O indivíduo como parte do todo
GERSICK, HACKMAN, 1990	Redução da inovação e criatividade pelas rotinas
FELDMAN, PENTLAND, 2003	A rotina melhora a eficiência
NELSON, WINTER, 2005	A rotina como trégua
BRAVERMAN, 1974	Mudança da rotina por imposição da chefia
HANNAN, FREEMAN, 1983	A rotina é inerte
NELSON, WINTER, 2005	A rotina para detecção de falhas
NELSON, WINTER, 2005	A rotina como meta de expandir uma operação
NELSON, WINTER, 2005	A rotina como inovação
COHEN, 2007	Rotinas vivas
IIGEN, HOLLENBECK, 1991; ASHFORTH, FRIED, 1988; LEIDNER, 1993; apud FELDMAN E PENTLAND, 2003, p. 98	As rotinas desqualificam os agentes
PENTLAND, FELDMAN, 2008	Como o agente vê a sua atividade
BECKER, 2004	Alteração do padrão de ação (padrões de comportamento que mudam se as condições mudarem)
GERSICK, HACKMAN, 1990	As mudanças acontecem em meio a muita pressão
WEICHBRODT, GROTE, 2010	Criação de regras de ação pelo agente
NELSON, WINTER, 2005; BOUTY, GOMEZ, 2010; D'ADDERIO, 2008	Aprendizagem pela experiência e o caráter performativo
WEICHBRODT, GROTE, 2010	Desenho das rotinas pelos agentes
FELDMAN, PENTLAND, 2003	O caráter performativo no desenho das rotinas
GERSICK, HACKMAN, 1990	Mudança de rotinas por se deparar com algo

	novos
WEICHBRODT, GROTE, 2010	Regras informais
FELDMAN, PENTLAND, 2003	O caráter ostensivo e o conhecimento tácito imbricado
NELSON, WINTER, 2005	Conjunto de habilidades dos indivíduos
FELDMAN, PENTLAND, 2003; PENTLAND, FELDMAN, 2008; D'ADDERIO, 2008;	O impacto para o negócio afeta a performance
PENTLAND, FELDMAN, 2008	A agência e o caráter performativo
PENTLAND, FELDMAN, 2008; D'ADDERIO, 2008; COHEN, 2007	Os artefatos como guias
D'ADDERIO, 2008	Os artefatos como restrição
PENTLAND, FELDMAN, 2008	A identificação do indivíduo com o artefato
FELDMAN, PENTLAND, 2003	Redução da complexidade e energia pela prática das rotinas
PENTLAND, FELDMAN, 2008; D'ADDERIO, 2008	Aspecto ostensivo influenciado pelos artefatos
ZIMMERMAN, 1970; GIDDENS, 1984; TAYLOR, 1993 apud FELDMAN, PENTLAND, 2003	As regras não determinam a ação
D'ADDERIO, 2008; Cyert e March, 1963	A função do POP
NELSON, WINTER, 2005	Rotina como armazenagem de conhecimento

4. Resultados e achados

A análise das respostas dos entrevistados, das anotações da ação de observação participante e as análises documentais por categorias analíticas resultaram na identificação de dez categorias de fatores que interferem na execução das rotinas da atividade de planejamento e programação de compras: (1) Fases da mudança dos artefatos, (2) Adequação a cada artefato existente, (3) A tomada de decisão, (4) O uso dos artefatos como guia para o padrão de

trabalho, (5) A alteração das rotinas praticadas versus os POP existentes, (6) A aprendizagem dos indivíduos, (7) Aprendizagem coletiva, (8) O papel dos indivíduos de seguirem, mudarem e melhorarem as regras e rotinas continuamente, (9) O impacto sobre o negócio, (10) Interface com outras áreas. Essas dez categorias foram arranjadas nas macro categorias: (1) a dinâmica da mudança dos artefatos, (2) a padronização das atividades, (3) aprendizagem e (4) manutenção e alterações dos padrões de ação. Por sua vez, tais macro categorias foram divididas em duas seções baseadas nos objetivos específicos dessa pesquisa:

- Qual o papel dos artefatos na criação e modificação das rotinas do PPC?
- Como são criadas e modificadas as rotinas no PPC da XYZ?

Concluiu-se, ao analisar a relação entre os fatores identificados que:

- a) O artefato é utilizado como guia do trabalho dos programadores de compras, tais quais o sistema ERP e o método de gestão de estoques kanban;
- b) O artefato pode restringir a ação do agente;
- c) A criação de rotinas pode reduzir a complexidade e energia necessárias para a realização de uma tarefa;
- d) As rotinas são vivas e podem ser modificadas e/ou adaptadas às necessidades da atividade;
- e) Os programadores aprendem com a experiência de executar as rotinas;
- f) Os programadores trabalham como agentes aplicando às rotinas o aspecto performativo, especialmente, quando eles aprimoram o seu trabalho;
- g) As regras informais existem e são seguidas com a existência de artefatos ou não;
- h) O programador de compras de insumos pode burlar uma rotina caso o impacto da falha prevista seja prejudicial ao negócio.

5. Conclusões

A dependência do artefato tecnológico no PPC da XYZ demonstra que não se pode somente focar, ao estudar rotinas, nos atores humanos da rotina. Apesar de a literatura tradicional apresentar os artefatos tecnológicos como algo que se pode burlar com facilidade, na prática da unidade de análise dessa pesquisa, identificou-se que o artefato tecnológico é um fator que restringe as atividades do agente e pode até impedi-lo de alterar as próprias rotinas.

Atender os requisitos do sistema garante, para os próprios agentes, uma minimização dos riscos de errar nas tarefas diárias, uma vez que o sistema emite alertas de falha, ou ainda, o risco de não ter como efetuar uma tarefa, tal qual a avaliação dos fornecedores. Não seguir as regras que são requisitos dos artefatos tecnológicos leva aos agentes sanções que prejudicam o próprio trabalho deles.

A criação de artefatos tecnológicos e a aceitação deles pelos agentes depende da forma como tais artefatos são criados, apresentados à equipe e quais benefícios eles apresentam para os agentes. A identificação dos agentes com os artefatos é algo que deve ser considerado para se avaliar a aceitação do mesmo como parte das rotinas diárias.

A pesquisa relata que as rotinas praticadas no PPC da XYZ são criadas e modificadas com o aspecto de rotinas vivas, apresentando características de flexibilidade e adaptação às mudanças. Os seus agentes, por sua vez, assumem o papel de executores, mas também de responsáveis por desenhar as rotinas à medida em que as praticam. As rotinas na XYZ apresentam também a característica de serem genes da organização. Isso é notado, pois a forma de trabalho dos participantes entrevistados, um na região Sudeste e outro na região Nordeste demonstra uma maneira característica de trabalhar da XYZ. A adaptação aos artefatos que essa empresa escolheu usar e a forma de realizar as tarefas, demonstra que a unidade do Nordeste segue os mesmos padrões da unidade da região Sudeste.

Foi evidenciado o aspecto de criatividade e inovação no desenvolvimento das rotinas do PPC da XYZ na prática de atividades de ambos os entrevistados.