

Células Autogeridas: Uma Mudança de Paradigma

Carlos Rubens Cassemiro

Email: crcassemiro@hotmail.com

Professor: Álvaro Azevedo Cardoso, PhD

Email: azevedo@unitau.br

Professor: Carlos Chaves, Doutor

Email: chaves@unitau.br

Mestrado profissional em Engenharia Mecânica – área de concentração - Produção

Unitau – Universidade de Taubaté

RESUMO

A importância do foco da gestão nas funções operacionais e o ganho potencial que se tem com a atenção dada a estes níveis, quer para as pessoas, quanto para as organizações, que obrigatoriamente, passam a refletir os ganhos obtidos com o crescimento do ser humano como responsável pelos resultados primeiros dos processos. Analisar o papel de cada um dentro da organização hierárquica, colocando para cada cargo suas atribuições e devidas funções. Ressaltar a importância da autonomia conquistada pela comprovada competência das equipes e de como esse crescimento contribui para toda a organização com o amadurecimento, a colaboração mútua de todos aliado a um alto grau de desenvolvimento profissional e reconhece a autogestão como evolução natural e necessária para a competitividade das empresas. Temos resultados bastante significativos, como: Operários mais capacitados pessoal e profissionalmente, contribuindo para a construção de sua carreira. Melhoria dos resultados dos indicadores de desempenho: qualidade, custo, produtividade, segurança e moral. Assim, a autogestão inverte esta visão, ao propor que devem ser os níveis superiores da hierarquia que têm por responsabilidade sustentar os processos operacionais, por serem desses a origem dos resultados da empresa.

Palavras chave: Células autogeridas, Gestão de negócios, Grupos semi-autônomos.

Abstract

The importance of the focus of the management in the operational functions and the potential profit that it has with the attention given to these levels, wants for the people, how much for the organizations, that obligatorily, starts to reflect the profits gotten with the growth of the human being as responsible for the first results of the processes. To inside analyze the paper of each one of the hierarchic organization, placing for each position its attributions and which had functions. To stand out the importance of the autonomy conquered for the proven ability of the teams and of as this growth contributes for all the organization with the matureness, the mutual contribution of all ally to one high degree of professional development and recognizes the self management as natural and necessary evolution for the competitiveness of the companies. We have resulted sufficiently significant, as: Laborers more enabled personal and professionally, contributing to the construction of its career. Improvement of the results of the performance pointers: quality, cost, productivity, security and moral. Thus, the self management inverts this vision, when considering that they must be the superior levels of the hierarchy that have for responsibility to support the processes operational, for being of these the origin of the results of the company.

Key Words: Autogeridas cells, Management business-oriented, Groups half-autonomous worker

1. Introdução

A evolução natural da gestão nas empresas competitivas é, forçosamente, a autonomia das equipes operacionais, conquistada por meio de práticas de autogestão que reflitam o crescimento da maturidade de seus componentes.

Tal afirmativa torna-se correta quando se entende que o crescimento sustentado das empresas só é obtido em organizações que tenham se tornado referências no atual mundo sem fronteiras. Esta competitividade, por sua vez, é obtida pela maximização do faturamento do negócio e da racionalização e, conseqüentemente, redução dos custos. A medida de avaliação da produtividade de um negócio é definida então pela expressão:

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{FATURAMENTO}}{\text{CUSTOO}}$$

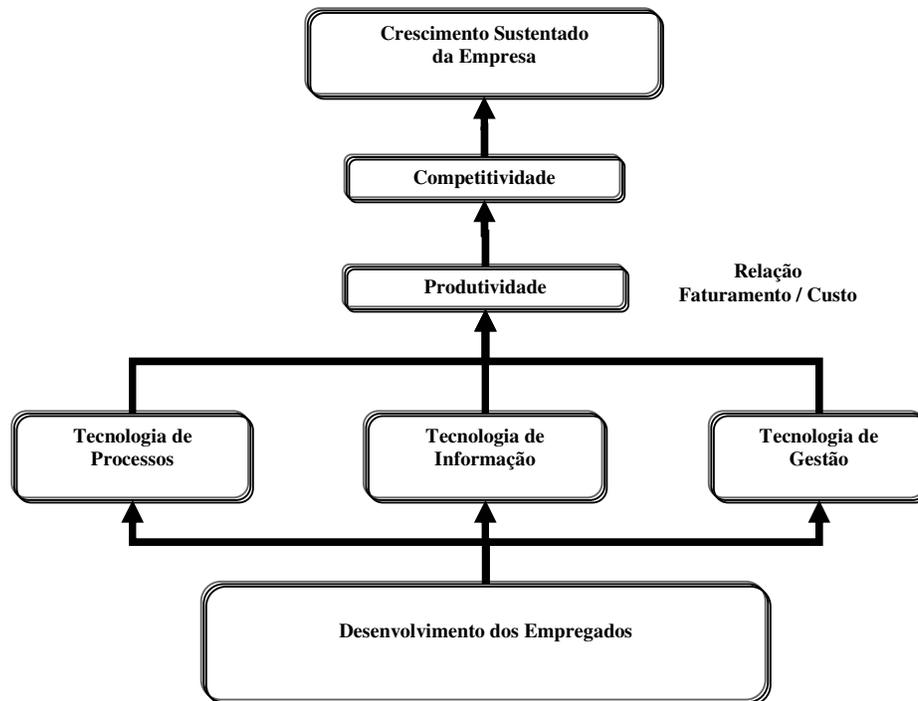
Economicamente sabe-se que não basta a relação FATURAMENTO / CUSTO ser maior que 1 para se considerar um negócio lucrativo, esta relação tem que cobrir, além do Capital Investido pelos acionistas, também o custo deste capital, o que não será, porém, objeto deste texto, mas que, por certo, com a implementação das práticas aqui descritas tornarão este resultado muito mais facilmente alcançável.

A nós, importa saber que esta produtividade advém do domínio de três tecnologias presentes em todos os negócios:

- **TECNOLOGIA DE PROCESSOS:** onde se encontra o conhecimento técnico próprio de cada processo e a melhor forma de se executá-lo.
- **TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO:** que permite que através de dados criteriosamente registrados e tratados se possa ter informações que subsidiem a tomada de decisões com base em conhecimentos (fatos e dados).
- **TECNOLOGIA DE GESTÃO:** cujo conceito vem a ser qualquer metodologia sistêmica que produza resultados para uma organização. Um sistema de gestão é um conjunto de processos e atividades gerenciais que devem ser aplicados a todos os processos da empresa e praticados por todas as funções gerenciais.

O conhecimento gerencial, portanto, potencializa o conhecimento técnico, suportados por um eficiente sistema de informações, para a obtenção dos resultados esperados e que possibilitem às organizações um crescimento sustentado ao longo do tempo, garantido assim a sua perpetuidade. Podemos, então, afirmar que estas tecnologias, sob eficiente LIDERANÇA, constituem os FATORES DE COMPETITIVIDADE tão almejados pelas empresas.

Entretanto, tais objetivos só poderão ser obtidos se houver um forte, sério e contínuo trabalho no desenvolvimento de todos os empregados, principalmente os das funções operacionais como veremos a seguir:



FONTE: CAMPOS, V. F. (1998)

Figura 1

2. As mudanças de paradigma

Cerca de 80 a 90% dos empregados de empresas que produzem bens de capital são operadores. Estes, no passado, eram bloqueados na iniciativa de crescer, apesar de seu enorme potencial. Também não participavam do processo de crescimento das empresas e, estas, não cresciam em função deste fato.

Algumas práticas desta forma de gestão ilustram este fato, pois se não vejamos:

- Os operadores recebiam ordens e apenas se limitavam a fazer o que os superiores mandavam (relação: EU PENSO, VOCÊ FAZ).
- Todas as decisões ficavam nas mãos dos encarregados, supervisores
- Não controlavam seus processos.
- Não participavam da melhoria de seus processos.
- Desmotivavam-se, pelo tratamento acima e, sem disposição para o trabalho, não se estimulavam a dar o melhor de si.
- Com o aumento da competitividade no mercado de trabalho, perderam a empregabilidade, pois não se desenvolveram;

Atualmente, não há sentido descrever a missão de um negócio que não contenha em seu escopo o crescimento contínuo de seus empregados, uma vez que é “o homem a medida de todas as coisas”. Assim é que o sucesso da empresa depende das pessoas e o delas depende de si próprios e das oportunidades que essa possa lhes propiciar, estabelecendo desta forma um forte laço de simbiose através de uma interação entre as duas partes, na qual ambas são

beneficiadas. E, acima de tudo, deve ser respeitada a integridade do ser humano, que deve estar acima dos demais objetivos e prioridades.

Seguindo estas premissas torna-se óbvio que as empresas devem buscar garantir a excelência na gestão de todos os seus processos e de que uma das condições básicas para este intento é a evolução na autogestão das células operacionais.

Neste contexto compete aos gerentes promover as condições objetivas para a implantação desta nova postura de conduta da rotina pelas células operacionais, enfrentando suas próprias deficiências ao lidar com o novo, repensando seus conceitos de poder e seus condicionantes, bem como sua capacitação na estratégia da organização. Os gerentes devem-se posicionar, juntamente com a direção da empresa, como os grandes educadores desse processo que envolvem profundas mudanças comportamentais. Cabem a eles rever seus modelos mentais e crenças gerenciais, discutindo permanentemente posturas e atitudes que garantam o novo modelo. É essencial, principalmente, no início da implantação, que se aproximem da operação.

3. Objetivos da implantação de células autogeridas

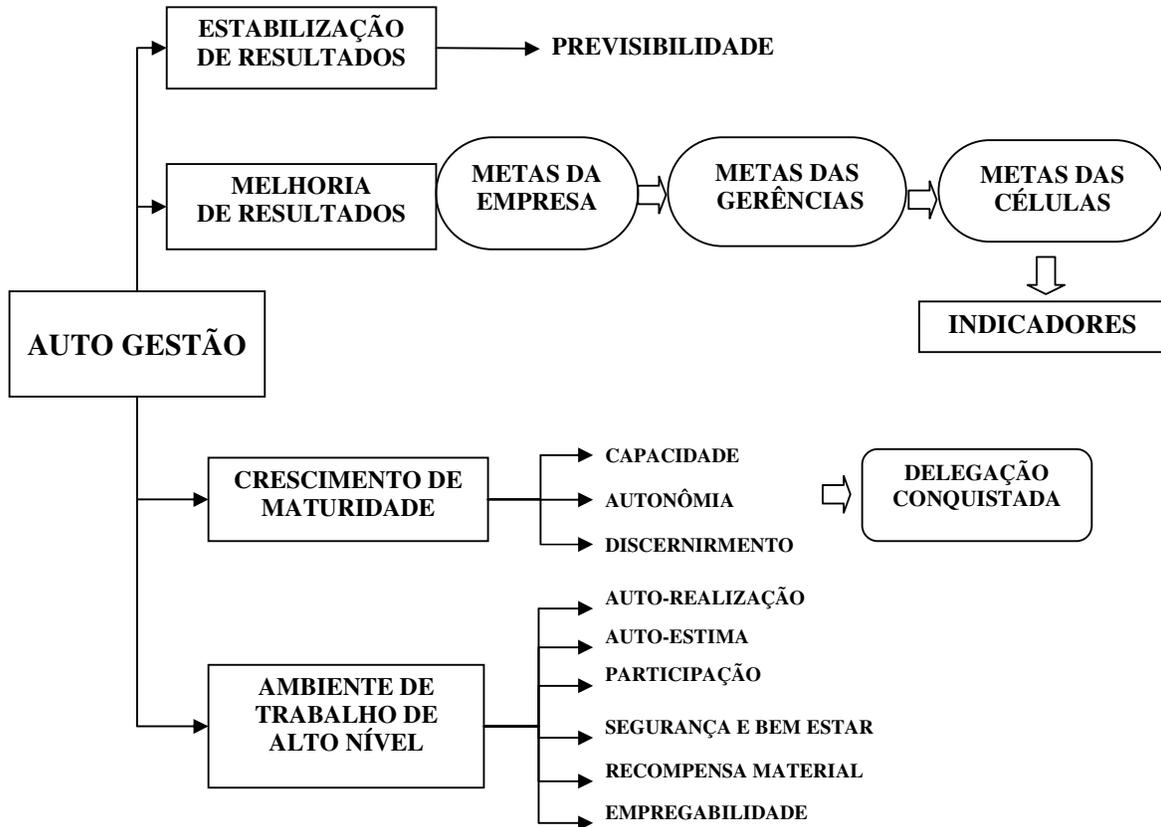
Os principais objetivos que se podem alcançar quando se trabalha na implantação de células autogeridas em uma organização são os seguintes:

- Capacidade de se estabilizar e melhorar continuamente os resultados dos menores processos, através de indicadores e metas alinhadas às da empresa;
- Criação de um ambiente propício ao crescimento da maturidade de todos os empregados para que estes possam, efetivamente, participar do processo de transformação da empresa;
- Criação de um ambiente de trabalho de alto nível de saúde mental, que gere nos empregados:
 - Auto-realização;
 - Auto-estima;
 - Participação;
 - Segurança física e bem estar;
 - Recompensa material;
 - Empregabilidade

Com a implantação das células autogeridas serão observados como resultados positivos alcançados:

- Melhoria dos resultados dos indicadores de desempenho: qualidade, custo, produtividade, segurança e moral;
- Aparecimento espontâneo de iniciativas de melhoria dos processos;
- Melhoria do clima geral da fábrica com o maior envolvimento, comprometimento e participação dos operários;
- Maior autonomia na tomada de decisões, portanto maior agilidade e rapidez de resposta;
- Relações de trabalho, verticais e horizontais mais orientadas para parcerias (cliente-fornecedor e atividades gerenciais - atividades operacionais);
- Operários mais capacitados pessoal e profissionalmente, contribuindo para a construção de sua empregabilidade.

A propósito deste último item deve se salientar a ênfase forte que deve ser dada em treinamentos antes, durante e após a implantação desse modelo.



FONTE: CORTONI, L. F. 2003
 Figura 2 – Objetivos da Auto-Gestão

4. Conceitos de células autogeridas

São grupos de colaboradores que trabalham no menor processo (menor unidade de resultado), oferecendo um produto ou serviço a um cliente interno ou externo, ou seja, conforme citado por Cortoni (2003) “é um grupo multifuncional responsável por todas as atividades de um segmento de trabalho; que administra seus próprios recursos internos e é avaliado através de indicadores de desempenho conhecidos por todo o grupo”, que vem a ser a definição da Escola de Tavistock de Londres em experimentos com Grupos Semi-autônomos que enunciou a matriz teórica que dá fundamento a todas as intervenções deste tipo nas organizações/fábricas.

As células autogeridas devem ter no máximo entre 20 pessoas, que devem trabalhar em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do dia a dia, planejar e controlar as suas atividades.

Assim sendo, são responsáveis não apenas pela execução do trabalho, mas também por gerenciar a si próprios e a seu processo. Têm seus próprios objetivos e inspecionam seu próprio trabalho, pautados sempre em “fazer certo na primeira vez”, observando criteriosamente os padrões de execução.

As Células Autogeridas devem ter autonomias definidas e isto é consequência de:

- Delegação conquistada pela comprovada competência;
- Transferência de algumas tarefas de processos de apoio para a equipe;
- Iniciativa e poder para buscar, com eficácia, dentro da organização, todos os recursos necessários para o atingimento dos desafios (resultados) assumidos pela equipe.

A delegação de poder ou também chamada delegação de autoridade está consagrada na área administrativa sob a denominação de *Empowerment* (KRISTI LONG, 1997). Segundo Kristi Long (1997) a delegação de poder difere da delegação de tarefas na medida em que o controle e a responsabilidade por sua conclusão e continuidade acompanham o serviço. Portanto, não se trata, de um grupo formado para uma finalidade específica ou para um trabalho sazonal, mas sim são equipes que tocam a rotina do trabalho do dia-a-dia.

Essas equipes elaboram o seu próprio planejamento e procedem a uma análise crítica de seu desempenho como grupo.

São, ainda, responsáveis pelas perdas que impactem na segurança operacional (qualidade, entrega e custo dos produtos, segurança das pessoas e meio ambiente) de seu processo.

Normalmente, são responsáveis por conseguir treinamentos necessários para manutenção e melhoria do desempenho dos seus processos.

Participam ativamente dos processos admissionais e demissionais de novos membros da equipe.

A conquista desta autonomia tem inicialmente a total participação do então Supervisor, que vai se afastando, gradualmente, à medida que a equipe caminha em direção à autonomia.

Esta evolução da equipe, faz com que o Supervisor migre das atividades de rotina para as de melhorias do processo, que requerem maior conhecimento dos processos, contribuindo, dessa maneira para o crescimento de todos.

Nesta maneira de organizar o trabalho as células autogeridas são estruturadas em quatro pilares principais:

- Trabalho em equipe estruturado e não apenas “espírito de equipe”;
- Ausência de supervisão direta;
- Autonomia e participação dos trabalhadores nas decisões;
- Determinação de Indicadores de performance ou controle.

Como consequência da delegação de poder, passam a ser então, responsabilidades das células:

- gerenciar e garantir a qualidade dos processos e produtos;
- atingir metas pré-estabelecidas;

- manter os equipamentos e iniciar as primeiras ações de manutenção;
- administrar estoques de matérias primas e insumos de seu processo;
- cuidar dos aspectos de saúde, segurança e meio ambiente;
- administrar internamente as questões de RH;
- acionar os processos de interface (manutenção, suprimentos, planejamento);
- organizar-se autonomamente para a realização das tarefas;
- administrar seu orçamento.

5. Evolução na autogestão

A evolução da autogestão, por ser um processo de mudança em relação aos modelos clássicos, construídos desde os moldes propostos por Taylor, Fayol e Ford, é processado de forma gradual, uma vez que, como já dito a delegação de poder e autoridade não é um mero repasse de atribuições, mas a conquista pela competência e comprometimento. São fases dessa evolução os seguintes passos:

- Nos modelos tradicionais de organização o líder situa-se acima e separado do grupo. Os membros do grupo obedecem ordens.
- Na evolução da autogestão o líder ocupa posição central nas comunicações e decisões. Os empregados procuram o líder para tomar decisões.
- Em continuidade à evolução da equipe O líder delega autoridade para tomada de decisão sobre tarefas básicas. Alguns membros do grupo assumem responsabilidades que eram do líder.
- Finalmente, o líder deixa de ser um executor para além de dar apoio à equipe, dedicar-se às atividades de melhoria dos processos. A equipe passa a assumir mais responsabilidades. A equipe passa a ter domínio completo sobre todos os aspectos de seu trabalho.

O líder, responsável pela função supervisão, terá, à medida que avance a implantação das células autogeridas, seu papel modificado frente à equipe, conforme mostrado na tabela abaixo:

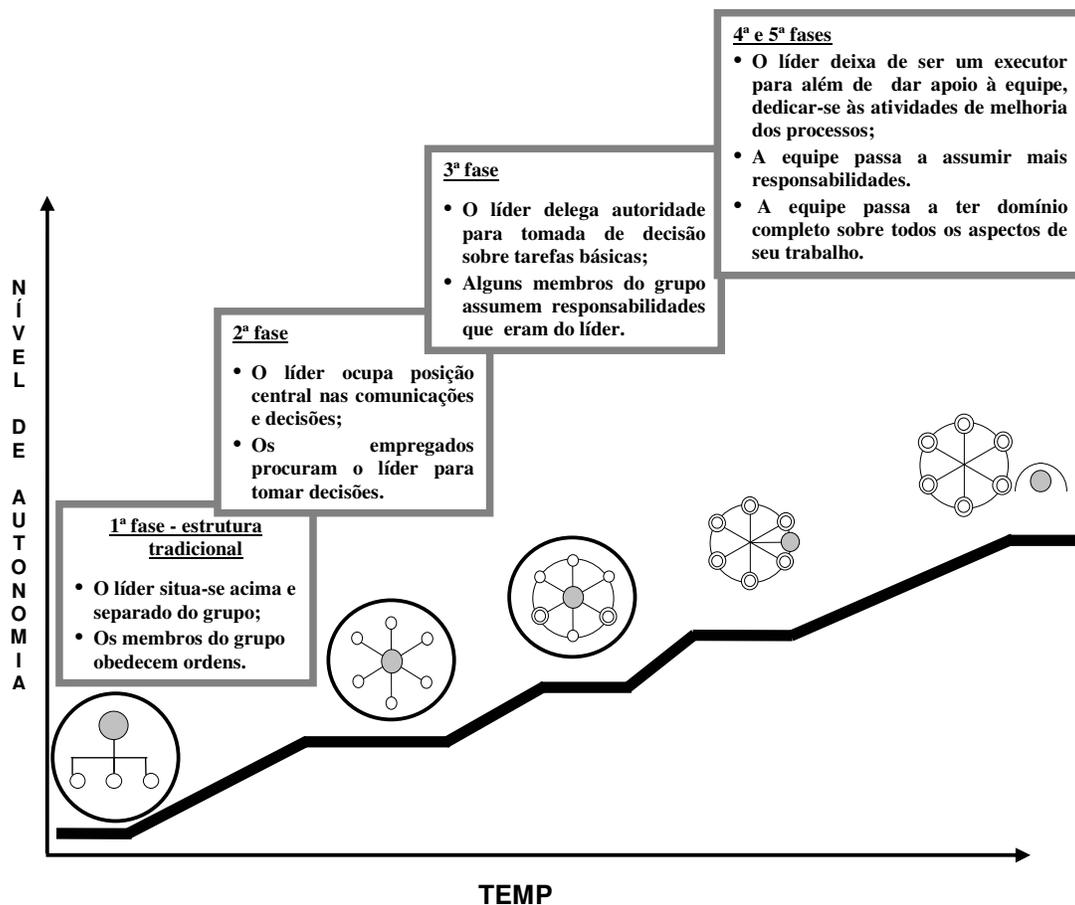
Tradicional	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Autoridade	Autoridade compartilhada	Autoridade transferida	Especialista
Especialista	Treinador	Monitor	Conselheiro
Controlador	Ajudante	Apoiador	Facilitador
Disciplinador	Avaliador	Auditor	Avaliador
Responsável por resultados	Fornecedor de recursos	Fornecedor de recursos	Fornecedor de Informações

Chefe Tutor Elo com outras Incentivador
Equipes

Tabela 1 – Evolução da Função Supervisão
FONTE: LOBATO, D. M. et alii, 2005

Com esta mudança os que ocupam a função supervisão terão a oportunidade de saírem das questões rotineiras das funções operacionais voltando-se para o trabalho em melhorias e novos projetos, revendo e ampliando seu repertório de habilidades. Passarão a ter mais proximidade com aspectos estratégicos da empresa, aprimorando, dessa forma, sensivelmente, o seu crescimento profissional.

A figura a seguir representa as fases da mudança com a implementação das células autogeridas.



FONTE: CORTONI, L. F. 2003

Figura 3 – Fases da Mudança

6. Contextualização da Autogestão

Atualmente as empresas modernas, que se pretendem competitivas, já entenderam que precisam ter um perfil compatível com o reinante no mercado, qual seja, o respeito a todos os públicos da sociedade e que devem estar explicitados na sua MISSÃO, VISÃO e nos seus VALORES.

Estes elementos todos são o início do estabelecimento de um SISTEMA DE GESTÃO ORGANIZADO, que permitirá o cumprimento da missão definida e o atingimento da visão pretendida, sempre orientados por um conjunto de valores, como já citado.

São ainda partes deste sistema o Planejamento de Longo Prazo, o Processo de Padronização, o Gerenciamento da Rotina, Orçamentação, Sistema de Informação e o Gerenciamento das Equipes. Sendo neste último que se enquadra a abordagem da autogestão, como atividade de busca da excelência.

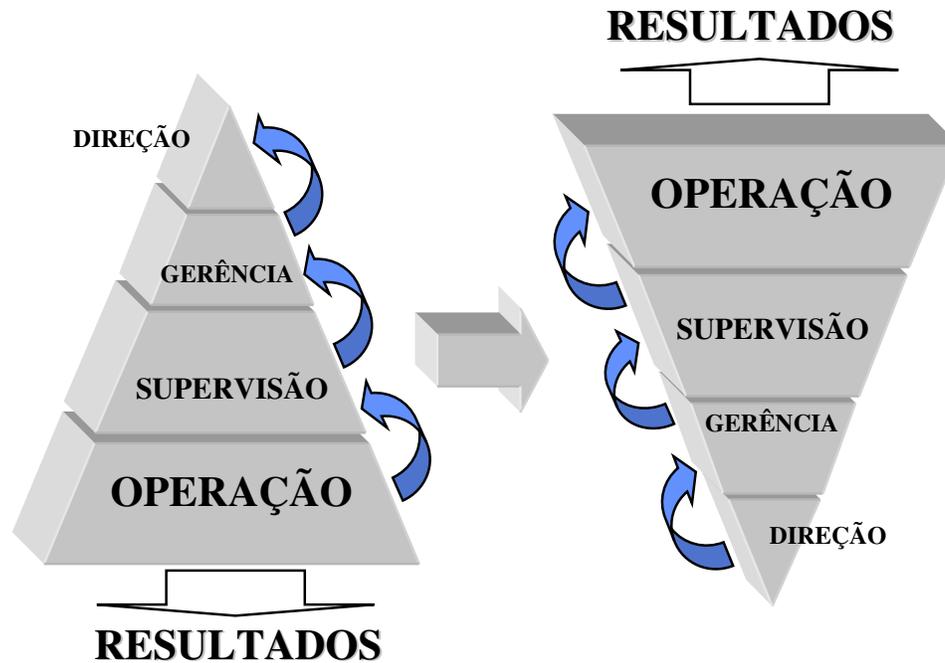
É portanto, de suma importância que iniciativas de implementação da autogestão se dê em empresas cujo ambiente já contemplem a implantação da gestão como um todo, o que torna muito mais consistentes os resultados obtidos com estas práticas.

Não menos importante, é a permanente Análise Crítica destes modelos, que servem como uma das fontes de aprendizado para a melhoria contínua.

7. Conclusão

Tradicionalmente as organizações enxergam a pirâmide dos negócios sustentada pelos processos operacionais, que com seu esforço geram os resultados que lhes garantam a sobrevivência, estes por sua vez, operam segundo modelos autocráticos de supervisão que se reportam aos níveis gerenciais, cuja função principal é atingir metas emanadas da função direção. Os papéis de cada um são bem distintos e toda a orientação parte da direção, a quem cabe o risco das decisões mal empreendidas, muitas das vezes por não ter o eficiente suporte dos níveis inferiores.

A autogestão inverte esta visão, ao propor que devem ser os níveis superiores da hierarquia que têm por responsabilidade sustentar os processos operacionais, por serem desses a origem dos resultados da empresa. Portanto, a eles devem ser delegados o controle, a autoridade e a responsabilidade por esses resultados, com conhecimento, domínio e autonomia em sua condução. Esta metodologia, que por muitos é conhecida também por “Gestão como Foco no Operador”, resgata para as organizações a participação efetiva da imensa maioria da força de trabalho e potencial para a obtenção de resultados sólidos que lhes garantam a sobrevivência e perpetuidade. Realidade esta ainda ignorada por muitas empresas.



FONTE: LOBATO, D. M. et alii, 2005

Figura 4: Pirâmide de Sustentação dos Resultados do Negócio

----- 0000 -----

8. Referências

- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia**. Ed. de Desenvolvimento Gerencial, Belo Horizonte, 1998.
- CORTONI, L. F. **Células autogerenciáveis na Produção**, Seminário de Células Autogerenciáveis, São Paulo, 2003.
- LOBATO, D. M. et alii **Estratégia de Empresas**. FGV Editora, Rio de Janeiro, 2005.
- LONG, L. K. **Empowering: Levando os funcionários a assumir responsabilidades e riscos associados com suas decisões**. Livraria Nobel, São Paulo, 1997.
- MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**, Harper & Row Publishers, New York, 1970.