

**AMBIENTE INTERNO – A PARTICIPAÇÃO E O ENVOLVIMENTO DAS
PESSOAS NA BUSCA DO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Por

Gilberto Peruffo

Orientador: Dr. Luis César Gonçalves de Araujo

Dissertação Apresentada à
Fundação Getulio Vargas
Escola Brasileira de Administração Pública
Centro de Formação Acadêmica e Dissertação
Curso de Mestrado Executivo

Rio de Janeiro, outubro 2001.

Fundação Getulio Vargas
Escola Brasileira de Administração Pública
Centro de Formação Acadêmica e Dissertação
Curso de Mestrado Executivo

A dissertação:

Ambiente Interno - A Participação e o Envolvimento das Pessoas na busca do Diferencial Competitivo

Elaborada por:

Gilberto Peruffo

Banca Examinadora:

Data: ____/____/____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Lourdes e Orestes pelos exemplos de vida e pela educação que me deram.

A minha esposa Luciana e aos meus filhos Vinicius e Guilherme pela ausência, pela compreensão e apoio.

Ao meu mestre Luis César, pelo exemplo de profissional e de homem.

A Deus, por ter me dado tudo o que tenho na vida que são: minha família, meus amigos, força para trabalhar e meus professores.

“Não sei a fórmula do sucesso, mas tenho certeza de como chegar a fracasso: basta tentar ouvir e contentar a todos”.

John Kennedy

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	12
2 - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	14
2.1 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	14
2.1.1 - Razão Social.....	14
2.1.2 – Endereço e Localização.....	14
2.1.3 - Capital Social e Controle Acionário	14
2.1.4 - Número de Funcionários	14
2.1.5 - Capacidade Instalada.....	14
2.1.6 - Negócio	15
2.1.7 - Mercado	15
2.1.8 – Faturamento	15
3 - HISTÓRICO DA EMPRESA	16
4 - DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS DA FARINA.....	18
4.1 - MISSÃO.....	18
4.2 - ESTRATÉGIA.....	18
4.2.1 - PRODUTO.....	19
4.2.2 - MERCADO	19
4.2.3 - NEGÓCIO	19
4.2.4 – VISÃO ESTRATÉGICA	19
5 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	20
6 - POLÍTICA DA QUALIDADE	21
7 - POTENCIAL E TENDÊNCIA DO MERCADO.....	22
7.1 - DESEMPENHO DO SETOR DE AUTO PEÇAS	23
8 – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	25
9 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	26
10 – OBJETIVOS.....	29
10.1 – OBJETIVO GERAL	29
10.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
11 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	30
11.1 - O ESCOPO DA ADMINISTRAÇÃO DA MUDANÇA.....	44
11.2 - METAS DA MUDANÇA.....	44
11.2.1 - REDIRECIONAR A OPERAÇÃO	46
11.2.2 - REDUZIR CUSTOS	46
11.2.3 - MELHORA DA QUALIDADE.....	47
11.2.4 - AUMENTAR A RECEITA	48
11.2.5 - MELHORAR A ORIENTAÇÃO VOLTADA PARA O CLIENTE	49
11.2.6 - AQUISIÇÃO OU FUSÃO DE EMPRESAS	49
11.3 – O TRABALHO NA FARINA.....	50
12 - DESENVOLVIMENTO	52

12.1 - DIAGNÓSTICO DA EMPRESA:	54
12.2 - POSIÇÃO DA FARINA EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA	57
12.2.1 - PRINCIPAIS CONCORRENTES DO MERCADO DE MONTADORA (ESPECIAL)	57
12.2.2 - PRINCIPAIS CONCORRENTES DO MERCADO DE REPOSIÇÃO	58
13 - EQUIPES DE TRABALHO	60
13.1 - GRUPOS ou EQUIPES	61
14 - TRABALHO DESENVOLVIDO NA FARINA	63
14.1 - REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – FARINA	64
14.2 - ALTERAÇÃO DE LAY OUT – INDUSTRIAL E COMERCIAL	66
14.3 - FORMAÇÃO DE GRUPOS TRABALHO PARA TAREFAS ESPECÍFICAS	68
14.3.1 - FORMAÇÃO DE GRUPOS MULTIFUNCIONAIS	75
14.3.1.1 - Grupo da fundição:	75
14.3.1.2 - Grupo da Usinagem	76
14.3.1.3 - Grupo Administrativo	77
14.3.2 – ATUAÇÃO DOS GRUPOS	78
15 - PROJETO BOM DIA	82
16 - FORMAÇÃO DOS TIMES DA QUALIDADE	84
17 - OUTROS TRABALHOS RELEVANTES DESENVOLVIDOS	88
17.1 - ACORDO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS DA EMPRESA	88
17.1.1 - ACORDO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS DA EMPRESA	89
18 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO	99
19 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	100
19.1 - DESEMPENHO DA DIVISÃO INDUSTRIAL	100
19.1.1 - PRODUTIVIDADE	101
19.1.2 - PRODUTIVIDADE DA USINAGEM	102
19.1.2.1 – Usinagem I	102
19.1.2.2 – Usinagem II e III	102
19.1.3 - REFUGOS	103
19.1.3.1 - Refugo da Fundição	103
19.1.3.2 - Refugo Usinagem I	104
19.1.3.3 - Refugo Geral da Farina	104
19.1.4 - RENDIMENTO METALÚRGICO	105
19.1.5 - DEVOLUÇÕES	106
19.1.6 - ANÁLISE GERAL DA DIVISÃO INDUSTRIAL	106
19.2 - DESEMPENHO DA DIVISÃO COMERCIAL	107
19.2.1 - MERCADO ESPECIAL	107
19.2.2 - MERCADO DE REPOSIÇÃO	108
19.2.3 - MERCADO EXTERNO	109
19.2.4 - DESEMPENHO COMERCIAL	109

20 - CONCLUSÃO	111
BIBLIGRAFIA	114
ANEXO 1 – REVISÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	117
ANEXO 2 – RELATÓRIO INDICADORES DE PRODUÇÃO	118
ANEXO 3 - PESQUISA SATISFAÇÃO CLIENTES EXTERNOS	119
ANEXO 4 – RESUMO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	120
ANEXO 5 – GRÁFICOS DE PRODUTIVIDADE	121
ANEXO 6 – GRÁFICOS INDICADORES DE REFUGO	122
ANEXO 7 – GRÁFICOS INDICADORES DE REFUGO GERAL E DE RENDIMENTO METALÚRGICO	123
ANEXO 8 – GRÁFICOS INDICADORES DA DEVOLUÇÕES	124

RESUMO

Cada vez mais, tanto as unidades de negócios quanto às corporações precisam competir em escala mundial. As estratégias globais envolvem também, a produção e a condução de pesquisas em mais de uma região. Continua sendo essencial para uma empresa a perfeita compreensão da estrutura do seu setor e o seu posicionamento correto para que possa ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

Com a globalização, as empresas tiveram acesso a novas tecnologias, equipamentos de última geração e a pesquisas. Isto possibilitou que tivessem condições de produzir produtos capazes de atender aos padrões dos mercados mais exigentes.

Especificamente em nosso país, por mais difícil que seja, as empresas tem acesso a linhas de créditos, aos incentivos fiscais ofertados pelos estados que aliado ao potencial de mercado estão viabilizando o surgimento de muitas empresas e o crescimento das já existentes.

Contudo, estes recursos sozinhos, não produzem resultados se a empresa não possuir uma organização interna capaz de assimilar a nova situação do mercado, de utilizar ao máximo os recursos que as tecnologias oferecem e de compreender, o quanto às facilidades de comunicação ajudam na solução de muitos problemas internos. Em resumo, a tecnologia, os recursos financeiros, a pesquisa e o conhecimento estão disponíveis, contudo, os Recursos Humanos precisam ser preparados e trabalhados a fim de transformar todo o conhecimento disponível em resultado.

Dentro da filosofia da Qualidade Total onde o ser humano exerce papel fundamental em todo o processo conforme “JURAN” e por acreditar que uma empresa é igual a um navio onde todos devem estar preparados para segurar o leme, pretende-se um **Trabalho De Base** visando alcançar produtividade e desenvolvimento da empresa através do envolvimento das pessoas com o processo buscando, motivação, criatividade e a valorização do ser Humano como fator indispensável para a produção.

Baseado em um caso individual de uma empresa do ramo das autopeças e fundição localizada em Bento Gonçalves – RS, este trabalho buscará organizar a empresa principalmente a Divisão Industrial, adotando uma gestão participativa onde, através da informação e do envolvimento buscar-se-á condições mais favoráveis para desencadear políticas e estratégias em busca do crescimento.

ABSTRACT

Day after day, even small companies and multinationals brands need to compete in a worldwide market. All kind of global strategies have to involve production and regional market knowledge. Still being essential for company have a complete view of it market and it right position to gain competitive advantage.

In a global market, get possible for the companies be in touch with last generation technologies and equipment's and all kind of research. Companies like that should develop products focused in customer's desire, even those extremely strict.

Specifically in our country, as hard as we could think, the companies have access to credit lines, to the fiscal incentives offered by the states that alliance with the market potential are making possible the appearance of a lot companies and the growth of the companies already existent.

However, these resources alone don't produce results to the company if it doesn't possess an internal organization able to assimilate the new market situation. The companies have to be able to apply the maximum resources offered by new technologies and understand how a communications facility means solution for many internal problems. In short terms, technology, financial resources, research and knowledge are available, however, the human resources might be prepared and developed in order to become the whole knowledge in profits.

According "JURAN" and his Total Quality Control philosophy the human resources playing fundamental role in the process, and in my opinion a company is something like a ship where all must be prepared to hold the rudder. I will develop a basic job looking for productivity and company's development through the people's involvement, focused in process of motivation, creativity and staff valorization. I believe that there no good production process without those requirements.

Based on real case of a automotive parts and foundry company, located in Bento Gonçalves – RS, this work will look for to organize it mainly in its Industrial Division, adopting in participate administration where, through a information system and personnel involvement we will seek all favorable conditions to politics and strategies in get the growth of company.

1 - INTRODUÇÃO

O processo de globalização encurtou distâncias e unificou mercados. O que antes era regional ou quanto muito nacional tornou-se internacional. O setor de autopeças e fundição do Brasil estavam tecnologicamente capacitados para atender os padrões do Brasil tanto em qualidade quanto em volumes.

A necessidade dos países desenvolvidos de buscarem novos mercados colocou o Brasil na vitrine do mundo devido ao seu potencial de consumo e principalmente sua demanda reprimida. Este fato tem proporcionado a instalação de novas empresas do ramo automotivo e agrícola possibilitando a oportunidade das empresas nacionais de trabalhar em escala mundial.

Isto tudo, possibilita para as empresas de autopeças do Brasil novas oportunidades e, segurança para investimento. Contudo, muitas empresas não estão preparadas tecnologicamente para esta nova fase. A sua adequação requer na maioria dos casos investimentos em novas unidades. Nesta situação está a empresa Farina S.A. Fundição e Metalurgia, uma empresa do ramo de Fundição e Autopeças com mais de 114 anos de existência.

Dentro do segmento em que atua, a Farina sempre se destacou pela qualidade dos seus produtos e serviços e pela competência de seus técnicos. Estes fatores são tão evidentes que ajudam a explicar como que, uma empresa de fundição que importa a maioria da sua matéria prima do centro do país e possui seus principais clientes localizados em São Paulo pode estar localizada no interior do Rio Grande do Sul.

Nos últimos anos, devido à baixa produção da Indústria Automobilística e de Tratores, impossibilitaram a Farina de realizar investimento em tecnologia levando-a, a um estado de dificuldades financeira bastante preocupante. Associado a isto, o mercado passou a exercer uma forte pressão nos custos exigindo preços mais baixos.

Para continuar no mercado, será necessário que a empresa diminua seus custos fixos, reavalie seu negócio e aprimore seu relacionamento com os clientes criando assim um diferencial competitivo.

Sob este aspecto, pretende-se criar um ambiente interno onde todos os funcionários da Farina tornem-se Vendedores, Assistentes Técnicos em fim, responsáveis por Encantar o Cliente.

2 - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O trabalho apresentado refere-se ao estudo de um caso específico da empresa Farina S.A. Fundação Metalurgia assim, antes de tudo, é importante conhecer suas principais características.

2.1 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

2.1.1 - Razão Social

Farina S/A Fundação e Metalurgia

2.1.2 – Endereço e Localização

Dispondo de uma área total de 41.030m² e com 17.223m² de área construída a Farina S/A Fundação e Metalurgia está situada à Av. Cavalheiro José Farina, 215, na cidade de Bento Gonçalves (RS) distante 150Km da capital do estado Porto Alegre.

2.1.3 - Capital Social e Controle Acionário

A Farina S/A Fundação e Metalurgia é uma sociedade anônima de capita fechado o qual soma R\$ 6.900.000,00 (Seis milhões e novecentos mil reais).Atualmente, o controle acionário é composto por 24 acionistas.

2.1.4 - Número de Funcionários

A empresa possui um quadro de 380 funcionários.

2.1.5 - Capacidade Instalada

A capacidade instalada da Farina S/A Fundação e Metalurgia é de 1.400 toneladas de peças fundidas por mês, sendo que atualmente a capacidade utilizada é em média 1.232 toneladas por mês.

2.1.6 - Negócio

Seu negócio está em produzir e comercializar Componentes Automotivos e produtos Fundidos Mecanizados destinados à indústria Montadoras de automóveis, caminhões, máquinas agrícolas e de implementos agrícolas e rodoviários, fabricantes de autopeças e de máquinas.

2.1.7 - Mercado

A Farina atua em três Mercados distintos: (1) Mercado Especial com peças sob encomenda, (2) Mercado de Reposição e (3) Mercado Externo com linha de produtos própria.

2.1.8 – Faturamento

Faturamento bruto total da Farina S/A Fundição e Metalurgia

Ano	1998	1999	2000
Mercado Interno (R\$)	18.001.107,07	16.581.494,00	21.168.727,11
Mercado Externo (R\$)	1.480.619,39	2.695.237,78	2.072.123,82
Total (R\$)	19.481.726,46	19.276.731,78	23.240.850,93

Fonte: Setor de contabilidade da Farina S/A Fundição e Metalurgia

3 - HISTÓRICO DA EMPRESA

O imigrante italiano Giuseppe Farina, um homem modesto, dedicado ao trabalho, não se preocupou com futuras honrarias. Auxiliado por sua mulher, que lhe proporcionou o incentivo necessário, em 1886 iniciou a “Oficina (de ferreiro) Farina Giuseppe”, para a qual dedicou-se de todo o coração e coragem ao trabalho, que tão bem soube dignificar.

Iniciou as atividades da “Oficina” forjando pequenos objetos de metal como facas, canivetes, ferraduras de cavalo e outros utensílios de uso imediato. O ferro utilizado para manufaturar os utensílios ia buscá-los a pé, em São Sebastião do Caí. A primeira bigorna de ferro veio de Montenegro e foi transportada às costas de um jumento, através de caminhos íngremes.

Em 1921 Giuseppe incluiu na sociedade da oficina seus filhos Egídio, Antônio e João como cotistas.

Em 1936 Giuseppe retira-se da Empresa, deixando a seus filhos a administração.

Em 1939 a Empresa passa a denominar-se IRMÃOS FARINA, posteriormente IRMÃOS FARINA E CIA LTDA em 1952 até que, em 1969 transforma-se de sociedade limitada para anônima com inclusão de novos sócios.

A FARINA S/A FUNDIÇÃO E METALURGIA ocupa um lugar de destaque no mercado de fundição. Esta posição foi conquistada com muito esforço e dinamismo, sempre com o propósito de superar-se a cada dia, vencendo sucessivos desafios e promovendo o contínuo desenvolvimento.

A empresa FARINA S/A FUNDIÇÃO E METALURGIA acreditou e investiu na qualidade e aprimoramento de seus produtos, modernizando suas instalações industriais e inovando nos processos de produção, com o intuito de atingir seu objetivo maior: “aperfeiçoamento tecnológico e produtos de qualidade”.

Isto foi atingido graças aos investimentos realizados não só na área industrial, na aquisição de equipamentos modernos, como também no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores e investimentos maciços no controle ambiental, possibilitando um ambiente de trabalho sadio.

Hoje, a qualidade FARINA S/A FUNDIÇÃO E METALURGIA é reconhecida e utilizada nas indústrias Automobilísticas, Implementos Rodoviários, Implementos Agrícolas, também no Mercado de Reposição.

A FARINA S/A FUNDIÇÃO E METALURGIA é certificada com as normas ISO 9002/ QS 9000, as quais representam um sistema formalizado que objetiva garantir a qualidade total de seus produtos. As normas da ISO 9002, certificação recebida em Setembro/1995 pelo órgão certificador Bureau Veritas Quality International (BVQI) ditam as regras para a implementação de conceitos de gestão da qualidade como empresa fornecedora de produtos. A norma da QS 9000, certificação recebida em janeiro de 2001, trata de normas aplicáveis às empresas que fornecem produtos para as montadoras de automóveis e caminhões, sendo, portanto, uma exigência especial de seus clientes.

Os produtos FARINA S/A FUNDIÇÃO E METALURGIA, abastecem as maiores montadoras e fábricas do país e estão presentes também em diversos países, tais como Alemanha, EUA, Chile, Argentina, Uruguai, Indonésia, entre outros.

4 - DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS DA FARINA

4.1 - Missão

“Atender as necessidades dos clientes, oferecendo soluções em produtos e serviços em fundidos especiais e fundidos usinados, com ênfase em autopeças e com diferencial de qualidade, gerando resultados que satisfaçam acionistas, colaboradores e comunidade”.

4.2 - Estratégia

Segundo Oliveira (1999), estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

A estratégia, “além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, também têm forte influência para com os fatores internos da empresa”.

A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto sua estratégia. [...] Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível de eficiência seja apenas médio.(Oliveira, 1999, p. 179)

“Estratégia é a determinação da futura postura da empresa, com especial referência a sua postura quanto aos seus produtos - mercados, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com seus executivos, seus empregados e certas instituições externas”.(Chiavenatto, 1994, p. 146)

A Farina S/A Fundição e Metalurgia têm como definições estratégicas básicas.

4.2.1 - PRODUTO

Evitar a produção e comercialização de fundidos simples.

Evoluir da produção do fundido para:

- Fundido usinado,
- Prestação de serviços de usinagem,
- Comercialização de produtos de terceiros,
- Com ou sem beneficiamento da empresa.

4.2.2 - MERCADO

Buscar clientes que exijam produtos com qualidade e maior valor agregado de tecnologia.

Se apresentar e consolidar imagem junto ao mercado como empresa que oferece soluções aos clientes e não simplesmente fornece produtos e serviços.

Consolidar diferencial competitivo no mercado com base na qualidade técnica assegurada e nos serviços pré e pós-vendas (soluções para os clientes).

Explorar a imagem da empresa e a marca FARINA, já detentoras de presença e força no mercado (em especial, junto às montadoras).

4.2.3 - NEGÓCIO

Oferecer soluções para os clientes em peças especiais e autopeças, através da produção e comercialização de fundidos usinados, prestação de serviços de usinagem e comercialização de conjuntos (autopeças) em operações rentáveis e lucrativas.

4.2.4 – VISÃO ESTRATÉGICA

Gestão centrada no resultado final, tendo no orçamento um instrumento básico de planejamento e controle.

5 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

“ Sob o ponto de vista da organização formal, uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, orientados para o objetivo econômico de produzir bens e serviços.”(Chiavenato, 1983, pg.186)

A estrutura organizacional da empresa é formal, composta por camadas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas, sendo que esses níveis são definidos e diferenciam o grau de autoridade delegada e o endereçamento das ordens.

A empresa é dirigida por três diretores: Diretor Presidente, Diretor de Obras e Patrimônio e Diretor Comercial, sendo posteriormente estruturada por divisões, departamentos e setores.

A Farina S/A Fundição e Metalurgia possui política de cargos e salários com a descrição das funções e habilidades exigidas pelo cargo.

6 - POLÍTICA DA QUALIDADE

“O compromisso da Farina S/A Fundição e Metalurgia com a qualidade está em superar as expectativas de nossos clientes, firmando-se como fornecedor digno e confiável.

O atingimento desta política está fundamentada no comprometimento dos indivíduos que compõem nossa organização através de uma postura técnica, de uma ética profissional e no desenvolvimento e valorização dos homens.

Mais que um processo, a qualidade Farina é a resultante da própria performance da empresa”.

7 - POTENCIAL E TENDÊNCIA DO MERCADO

A Farina S/A Fundição e Metalurgia produz peças e implementos para o setor automotivo e agrícola.

Nos anos 90, apesar das mudanças na organização industrial, a produção mundial perdeu impulso. A chamada “crise de demanda” das economias desenvolvidas colocou a economia mundial em recessão. Até 1993, a produção automotiva parecia estagnar-se no patamar de 45 milhões de unidades.

A indústria automotiva representa uma das atividades mais importantes na geração de renda, emprego e investimentos do século 20, isso demonstra a tendência de crescimento de oportunidades nesse mercado sendo muito cobiçado e concorrido.

Os negócios automotivos expandiram principalmente com ampliação global de resultados obtidos pela retomada da economia americana. Em 1996 a produção mundial de veículos ultrapassou a casa dos 50 milhões de veículos. Os EUA voltaram a ser, ao mesmo tempo, um grande mercado consumidor e um grande pólo produtor. A demanda local das demais economias desenvolvidas (Europa e Japão) continuava estagnada devido aos mercados saturados, a demanda mundial crescia nos chamados “mercados emergentes”. Preços menores obtidos pela enorme competição mundial e por processos cada vez mais “enxutos”, derivados do modelo japonês, permitiram o avanço das vendas em novas fronteiras para os mercados emergentes.

Os mercados emergentes oferecem grandes potências de mercado devido a capacitação produtiva renovada e a necessidade de fornecedores globais o que vem a ser uma oportunidade para a Farina S/A Fundição e Metalurgia. Os principais países emergentes produtores mundiais de autopeças onde há os maiores investimentos internacionais são: China, Indonésia, Malásia, Tailândia, Coreia, Taiwan, Índia, México, Brasil, Venezuela e Argentina.

O mercado automotivo internacional é amplo, concorrido e oportuno. Existem mercados excelentes que são grandes potências, porém exigem grandes volumes tornando-se

inviáveis para a Farina, pois a mesma não possui capacidade tecnológica para a produção de grandes volumes.

Em outros mercados, onde exigem um menor volume de produtos, com o mercado latino americano, tornam-se atraentes por se adequarem à capacidade produtiva da empresa.

A Farina S/A Fundição e Metalurgia pretende aumentar a participação nas exportações que hoje correspondem a 05% da capacidade produtiva para 10%, através da abertura de novos mercados latinos.

7.1 - Desempenho do Setor de Autopeças

O ano de 2000 foi um ano de recuperação para o setor de autopeças, conforme é explanado pela colunista Helena Cristina Coelho no resumo abaixo extraído do site da Sindipeças.

“O ano de 2000 foi a recuperação de desempenho para o setor de autopeças. A exceção foi o resultado na balança comercial. “Não contávamos com déficit nas primeiras previsões feita no início de 2000, depois fomos constatando o aumento das importações” comentou Paulo Butori, presidente do Sindipeças. Os principais motivos para o acúmulo do saldo negativo foram a diminuição das vendas para os Estados Unidos (maior comprador externo de autopeças brasileiras), que caíram de US\$ 1,42 bilhão em 99 para US\$ 1,31 bilhão e os lançamentos de automóveis, com mais peças importadas. Este ano, segundo Butori, os indicadores serão melhores, “mas ainda em ritmo de reabilitação”. O faturamento do setor deve crescer cerca de 10% e a balança comercial tende a equilibrar-se. O número de empregados pode chegar a 178 mil com o aumento da produção. O Sindipeças trabalha com a estimativa de 1,95 milhão a 2 milhões de veículos produzidos este ano.

Em relação a participação do capital estrangeiro no setor de autopeças este tem aumentado. No ano passado, por exemplo, 73% do faturamento foi resultado da operação de empresas de capital total ou majoritário estrangeiro, 25,4 pontos percentuais a mais que em 94, ano do começo do Plano Real, escolhido como referência. A tabela abaixo demonstra o desempenho do setor de autopeças no ano de 2000 e a previsão para este ano”. (Informativo Sidipeças – Helena Cristina Coelho)”.

Resumo de desempenho anual do mercado de autopeças

			1998	1999	2000 Previsão
Faturamento	US\$ bilhões		14,853	11,213	12,000
Distribuição do Faturamento					
	Montadora	(%)	58,000	55,200	56,000
	Reposição	(%)	19,000	18,600	18,000
	Exportação	(%)	17,000	20,700	20,000
	Intersetorial	(%)	6,000	5,500	6,000
Investimentos		US\$ bilhões	1,580	1,020	1,100
Exportação (direta+indireta)		US\$ bilhões	4,031	3,581	3,819
Importações		US\$ bilhões	4,175	3,786	4,132
Rentabilidade das Vendas (SERASA)	(%)		-5	-3	0
Número de Empregados	Mil		167	167	170

Fonte: Informativo Sindipeças, Helena Cristina Coelho

8 – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Reconhecendo os esforços da Farina S.A. Fundição e Metalurgia de manter-se no mercado de autopeças onde, a premissa básica é ter preços baixos e um alto grau de especialização não são suficientes para lhe garantir o futuro.

A empresa nos últimos anos tem apresentado resultados negativos. As alternativas que ela busca esbarram na sua dificuldade de captar recursos para investir na atualização tecnológica limitando com isso suas ações.

Este fato tem como consequência além da perda da competitividade no mercado, o abalo da moral de toda sua equipe.

Isto posto, a definição do problema está assim formulada:

- Como a empresa pode buscar alternativas de se manter no mercado, melhorar seu resultado através da participação e valorização de sua equipe interna?
- Quais as melhorias que podem ser implementadas principalmente no processo produtivo que tornem a Farina mais competitiva sem a necessidade de investimentos vultosos?

9 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A gestão centralizada ainda confunde as corporações que precisam de rapidez e flexibilidade. Passou muito tempo desde que o papa da gestão científica, Frederick Winslow Taylor, suspirava por um trabalhador “tão estúpido e pacífico quanto um boi”.

As empresa continuam atoladas em práticas de gestão muito mais adequadas aos primórdios da Era Industrial que à Era do Espírito Empreendedor. A microgestão, a inflexibilidade, a burocracia e as hierarquias rígidas ainda afligem muitas organizações, inclusive as de grande porte.

Esses hábitos impedem que elas enfrentem uma globalização e consolidação acelerada, um ritmo de pesquisa e desenvolvimento e chegada ao mercado mais rápido e um ambiente no qual o capital intelectual é cada vez mais importante que os ativos fixos.

Muitas empresas mantêm uma estrutura centralizada onde as decisões são tomadas pelos especialistas que se encontram em uma redoma de vidro que armazenam todo o conhecimento da companhia. Seus colaboradores são meros executores, simples operários.

Os chamados Novos Tempos onde, as organizações estão em constantes transformações precisa ser entendido como um processo não apenas relacionado com o trabalho. As pessoas em todos os aspectos relacionados à sua vida estão também em constantes modificações.

As pessoas de hoje possuem necessidades diferentes das de ontem. Novos hábitos e necessidades são criados todos os dias. Temos a impressão que as pessoas de hoje são mais insatisfeitas. Todavia, as empresas continuam achando que as pessoas querem somente receber o salário ao final do mês. Dedicção do funcionário é medida pela quantidade de horas extras realizadas.

Em grande parte das empresas, Administração de Recursos Humanos está resumida em oferecer o vale transporte, algum convênio com farmácia, vale refeição aos seus

funcionários. O ponto forte das palestras de boas vindas é esclarecer ao novo funcionário que se o mesmo chegar atrasado além do limite de cinco minutos terá o dia e o domingo descontado não importa a razão. Procedimento semelhante existe para os funcionários antigos, que não pode perder trabalho para levar o filho pequeno ao médico por acreditar que uma mãe ou pai deva saber separar os seus problemas particulares dos da empresa.

Criar um novo modelo de gestão centrado nas pessoas e nos resultados é uma alternativa para transformar o conhecimento tácito em conhecimento empresarial. Convidar as pessoas para dividir responsabilidades é o mesmo que torná-las colaboradoras.

A Farina é uma empresa que sempre preocupou-se com a qualidade dos seus produtos e serviços. Sua organização sempre foi voltada para a ordem. As pessoas são induzidas a seguir regras e normas, mas ao mesmo tempo, a empresa não requer das pessoas um compromisso em relação a estas normas que continuamente estão sendo elaboradas.

Em seu modelo de organização observa-se um sistema de improvisação, ou seja, desprende muito esforço na solução de problemas considerados simples e que são causados por descumprimento das normas. Enquanto isso, os problemas importantes que exigem uma atenção por parte dos administradores não recebem a atenção necessária.

Não é um modelo organizacional problemático, mas o certo é que todo o conhecimento acumulado e todos os ganhos conseguidos com as melhorias implementadas foram perdidas. Posto isso, não se pode administrar uma empresa sem normas e regras, mas estas devem ser utilizadas na busca incessante por resultados.

As pessoas precisam ser convidadas e estimuladas a participar, se envolver com o processo e concentrar todas as energias no Objetivo Geral da empresa. Precisam entender de que as normas e regras são ferramentas de trabalho e controle. São meio e não fim.

Para a Farina é chegada a hora de repensar o seu atual modelo de gestão. Repensar qual é o compromisso existente entre a empresa e o seu pessoal é vital neste momento. Repensar também qual é o papel da organização nos tempos modernos e, finalmente repensar o homem moderno.

Acredita-se que chegou o momento da empresa definir o que quer dos seus trabalhadores VOLUME ou QUALIDADE de trabalho? Quem é o bom funcionário. É aquele que está sempre disponível e cumpre as regras a risca ou aquele que assume responsabilidades com seu trabalho específico e com os objetivos globais da empresa.

10 – OBJETIVOS

10.1 – Objetivo Geral

Considerando que as organizações dependem do seu clima organizacional para terem condições de desenvolvimento e que são constituídas por unidades de suporte e finalistas e que as atividades exercidas por ambas são igualmente necessárias ao sucesso organizacional, faz-se necessário QUESTIONAR AS RAZÕES QUE LEVAM A TER UM CLIMA INTERNO TUMULTUADO E TENSO E IDENTIFICAR ESTRATÉGIAS QUE PERMITAM SUA SUPERAÇÃO.

10.2 – Objetivos Específicos

- Alterar a forma de administrar internamente, buscando no envolvimento das pessoas alternativas para melhorar o resultado da empresa.
- Formar grupos de trabalho na busca de soluções dos problemas de qualidade e de redução de custos.
- Estabelecer um processo de melhorias contínuas, capaz de amenizar os problemas decorrentes da falta de investimentos em tecnologia.
- Reduzir custos de fabricação e melhorar o nível de satisfação dos clientes Farina.
- Comparar os resultados obtidos após a formação dos grupos de trabalho.

11 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando que as organizações dependem do seu clima organizacional para terem condições de desenvolvimento e que são constituídas por unidades de suporte e finalistas e que as atividades exercidas por ambas são igualmente necessárias ao sucesso organizacional, faz-se necessário que estimulemos as pessoas a mudar. Ajudando-as a concentrar sua energia em novos caminhos.

Especialistas em Recursos Humanos são unânimes em afirmar que ninguém motiva ninguém. Com isso consideramos que as pessoas possuem focos de motivação muito próprios e particulares. O desafio consiste em propiciar um ambiente interno nas empresas que seja capaz de estimular a criatividade e o envolvimento das pessoas que em última análise, serão as responsáveis pela geração de novas idéias, novas tecnologias, pela qualidade e o contato cada vez mais raro com clientes. Para tanto, necessita contar em sua linha de frente com pessoas motivadas e engajadas em sua linha de frente.

Matsushita, fundador da bem-sucedida companhia Matsushita Electric: “Para nós o cerne da administração é a arte de mobilizar os recursos intelectuais de todos os funcionários a serviço da firma”. *“Faça com que as pessoas produzam mudanças”, é o que diz o Sr. Matsushita.*

Com o aumento da competitividade, as empresas direcionam seus esforços em vários sentidos para prosperar em seus objetivos. Entretanto as vencedoras têm de pensar estrategicamente em termos de futuro, ao invés de concentrarem-se somente nas demandas atuais do negócio. O futuro deve ser imaginado e construído, com determinação, perseverança e inteligência, que são as *core competencies* (Hamel e Prahalad, 1995).

A busca frenética pelo desenvolvimento de competências e da habilidade de buscar conhecimento de como trabalhar em equipes fizeram com que muitas organizações se lançassem no mercado em busca do “MESSIAS” do “SALVADOR” organizacional, alguém ou alguma coisa que salve a motivação e a esperança de milhares de gerentes e de

dirigentes, que em não tão remota ocasião acreditaram nos “falsos profetas”, travestidos de “Burocratas da Qualidade”, como diz Tom Peters. (Bartira,1994)

Os programas de Produtividade e de Qualidade, iniciados após 1990, produziram uma mobilização positiva nas empresas que os adotaram. Vínhamos de um profundo ceticismo que não dizia só respeito às organizações, mas ao país, ao moral e a uma total descrença no futuro. (Bartira,1994)

O grande mérito dos programas de Qualidade foi o de dar uma diretriz estruturada, uma bússola para as organizações buscarem resgatar o desejo de lutar e de determinar novos objetivos motivacionais, aos quais as pessoas pudessem se apegar.

Sem dúvida as empresa obtiveram resultados quantitativos com esses programas, porém o obteriam com qualquer intervenção que fosse adotada, viesse do Japão ou da África do Sul. A grande questão era desenvolver uma motivação básica qualquer para continuar vivo.

Por isso a Qualidade foi erroneamente associada à necessidade de sobrevivência. Quem necessitava sobreviver e voltar a acreditar em algo, era o povo como um todo, e não apenas as pessoas em seu papel profissional. (Bartira,1994)

Superada esta fase da necessidade de sobrevivência, é chegada a hora de fazermos a lição de casa, de começar a reconstruir, de ampliar o processo de transformação, e de assimilar formas mais complexas e duradouras de mudanças. Ir mais a fundo. Muitos chamam este novo momento de Reengenharia, e parece compreensível que nesse contexto, seja confundida de novo com o Grande Messias.

Este trabalho não pretende adotar a Reengenharia como bússola, mas sim, como imagina-se que deva entrar na organização, com a alegria e a característica lúdica do moleque de rua: ela é o futuro. Mas nem por isso deixa de ser uma intervenção responsável e definitiva. É um desejo forte de Mudança de um envolvimento Global.

Outro ponto é não acreditar em modelos pré – desenvolvidos de Mudanças Organizacionais. No Brasil não se pode falar na existência de uma única “cultura”

nacional, mesmo quando a consideramos sob o ponto de vista antropológico, mais amplo. É impossível querer dar tratamentos idênticos a organizações situadas em Manaus, e a empresas localizadas no outro extremo do país, em Bento Gonçalves. A miscigenação de raças, de costumes e de línguas, impedem que, qualquer generalização feita sobre culturas, seja significativa e válida.

Conforme o psicólogo organizacional americano Edgar Schein (1982), que define a cultura organizacional como: “O conjunto de **pressupostos básicos** inventados, descobertos e desenvolvidos, na medida em que a organização aprende a encarar os seus problemas de adaptação ao contexto externo e de integração interna, que são considerados válidos, e que devem ser ensinados aos novos membros, como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

Entretanto, para “mudar”, considerando os valores e a cultura do país, precisaremos voltar a considerar os fatores mais abstratos e intangíveis, mesmo que eles pareçam alucinações, fantasmas ou teorias a-científicas.

Hammer (1994), fala em saber conviver com a ambigüidade, e isto significaria não só desconhecer como será feita cada etapa do processo de mudança, como considerar os aspectos ambíguos, provenientes do entendimento de traços culturais e valores embutidos na organização.

Um recurso didático, que demonstra eficazmente a importância de se considerarem os aspectos menos visíveis da empresa, é o Iceberg Organizacional, assim chamado por Sérgio Foguel, que nos permitimos reproduzir:



O que é Fundamental para a organização?

Aquilo que interfere, permeia, e, em alguns casos, distorce os resultados organizacionais, e que nem sempre são aspectos tangíveis e palpáveis.

Expandindo a idéia de Foguel, consideramos três os níveis de disfunções organizacionais. Quanto mais superficial e visível é o problema, menos eficiente e mais inócua será a solução, caso esta seja apenas reativa.



Figura 2 - O novo iceberg

Analisando-se separadamente, procuraremos identificar quais são esses níveis de problemas, e suas respectivas “soluções” conforme Bartira:

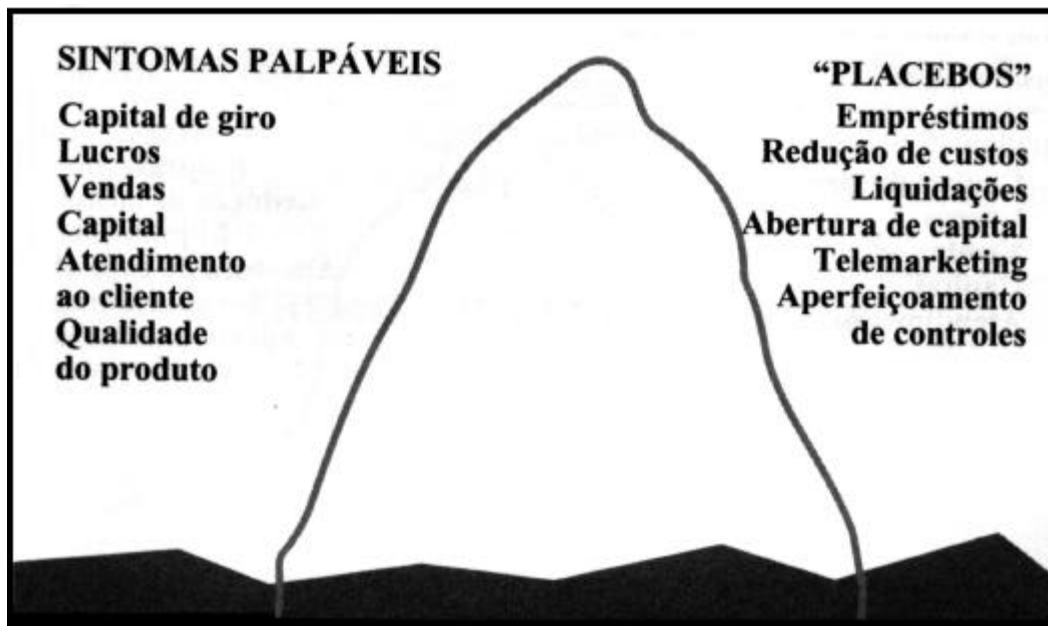


Figura 3 - Nível superficial - “Placebos”

Neste nível, o mais visível do Iceberg, a ponta, aparece às conseqüências dos problemas imersos e ocultos na organização.

Algumas empresas, erroneamente tomando essa aparência como “a” causa em si, adotam medidas que nada mais são do que reações simplórias, verdadeiros placebos – “medicamentos inertes, ministrados com a finalidade de sugestionar o paciente,” - porém sem efeito químico comprovado.

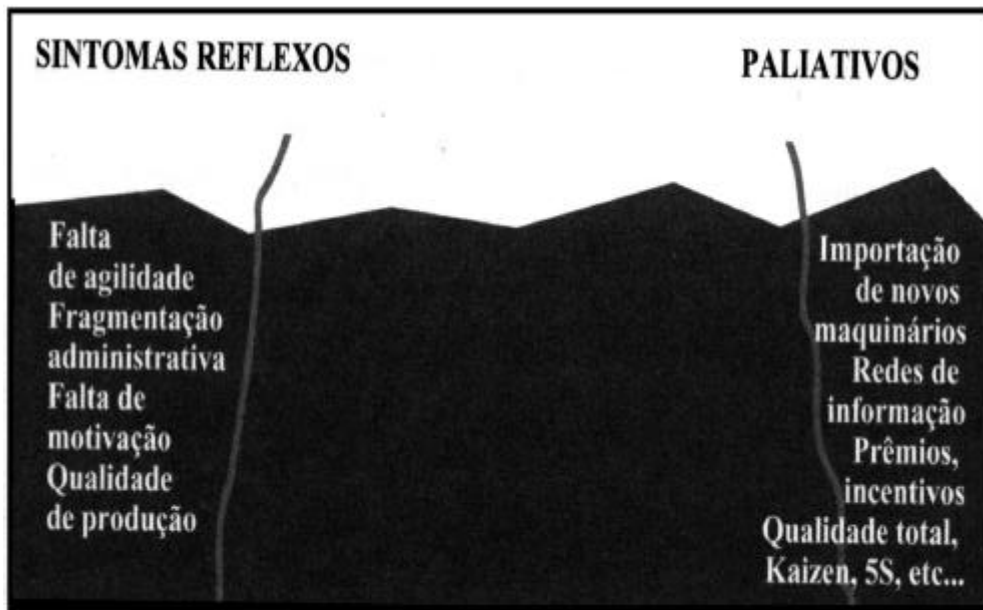


Figura 4 - Nível intermediário - "Paliativos"

No nível intermediário, a análise das estruturas da empresa já sofrem algumas alterações. A busca de soluções chega a requerer até mesmo a intervenção de especialistas, a importação de novos maquinários. Este é o nível da Técnica. Novas técnicas são introduzidas na velha empresa, e trazem consigo pressupostos básicos muitas vezes incompatíveis e inconseqüentes. Neste nível estão os projetos de qualidade, e as técnicas operacionais como o Just-in-Time, Kaizen, 5S.

Técnicas não são boas ou ruins. São apenas as operacionalizações de teorias e trazem subjacentes conceitos, não necessariamente pré - existentes na organização. No caso do 5S, por exemplo: o conceito de limpeza está incutido em nossos operários da mesma forma que está para os japoneses? Em que difere?

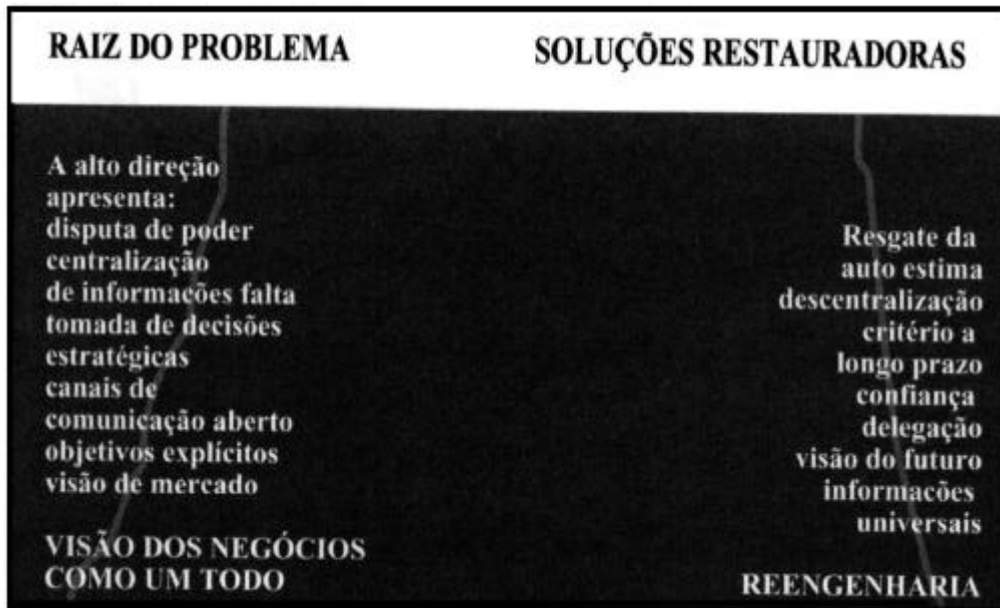


Figura 5 - Nível profundo - "Raiz do problema"

As verdadeiras raízes dos problemas são as profundezas do iceberg. São fatores intangíveis, abstratos, porém capazes de serem identificados através da linguagem da organização: estão na forma de pensamento dos executivos alocados na alta direção. E que disseminam para todo o resto da pirâmide organizacional, formas de tomar decisões, de lidar com a informação e com o poder.

É a ideologia da empresa, que se traduz na forma de tratar fornecedores e clientes, e a atenção dada à satisfação dos empregados; no mínimo que seja, por que esta interfere no lucro.

O que se pode concluir dessas considerações segundo (Batira –1994)?

A conclusão óbvia é de que pouco adianta intervir nos planos mais visíveis dos problemas. Técnicas e métodos que se pressuponham ser de unidades em qualquer tipo de empresa, são mera panacéia, e, o pior, muitas vezes de alto custo financeiro e humano.

Até recentemente só possuíamos dois tipos de intervenções organizacionais: aquela que visavam às atividades, aos processos produtivos, ou aquelas intervenções chamadas de intervenções de processo de pessoas.

Muito pior do que isso são ainda, os especialistas numa única técnica, hiper - valorizando os resultados que podem advir da pílula maravilhosa.

Acredita Foguel que a era dos especialistas, atuando em posições estratégicas, estejam findando. As altas direções de empresa começam a se envolver mais na escolha de tipos de intervenções, e a avaliar melhor as conseqüências das mudanças.

Toda ação, ao atingir o cerne dos problemas, permite que todos os conceitos e todas as ações sejam revistas e dirigidas para a efetiva erradicação de sintomas de disfunções nas empresas. Isto porque se inicia por promover a mudança no modo de pensar da cúpula da empresa, que é o primeiro nível a se comprometer com o processo de revisão de valores.

Morris e Brandon em seu livro Reengenharia: reestruturando sua empresa, 1994, deixam sua contribuição que nos ajudam a entender um pouco mais esta necessidade das organizações se reestruturarem para sobreviver. Segundo os autores, cada organização tipicamente experimenta um tipo de evolução desde sua incorporação até o crescimento e maturidade. Quando um tipo de negócio se inicia, comumente ele é pequeno e é operado por algumas pessoas que se conhecem mutuamente.

Os primeiros membros de uma empresa são altamente motivados por suas estreitas relações e pelo conhecimento de que o sucesso do negócio depende de cada um deles fazer mais do o trabalho cotidiano. Além disso, as recompensas para os trabalhadores individuais numa empresa nova e pequena podem ser muito grandes. Os processos, políticas e métodos são informais, a não ser alguns, exigidos por estatutos relacionados à conduta corporativa e à manutenção de registros. O tamanho e a natureza de um pequeno negócio mantêm os processos organizacionais particularmente simples, diretos e conhecidos por todos.

No momento em que a empresa atinge um tamanho médio, estas abordagens informais tornam-se obviamente insuficientes, e medidas mais normativas são postas em prática. A esta altura, e isso pode acontecer muito rapidamente em algumas indústrias, surge um certo conflito entre a maneira como as coisas eram feitas e o modo como as novas regras propostas são estabelecidas. Na verdade, as primeiras tentativas para impor uma

organização formal tendem a ser levadas ao excesso e freqüentemente são efetuadas sem muito apreço pela cultura corporativa.

Quando a corporação supera esta difícil adolescência, ela torna-se uma jovem empresa adulta, ou seja, o seu controle passa das mãos de seus fundadores para a nova administração. Isto pode ser acelerado pela aquisição, entretanto esta geralmente mudará suas regras novamente. Estas mudanças na maturidade corporativa comumente são feitas com menos planejamento do que seria ideal, em decorrência das mudanças ou da magnitude das mesmas não terem sido antecipadas. Sendo subplanejadas, as novas regras são impostas em certa medida pela reação, levando a aumentos nos reparos de emergência na estrutura organizacional e no planejamento do processo.

Quando a corporação atinge a maturidade, há a ilusão de uma existência ordeira. Descrição de trabalho são estabelecidas teoricamente para cada posto, políticas de remuneração são mais ou menos uniformes, e um sistema de revisão de desempenho recebe apenas atenção anual. A média das corporações madura possui dois conjuntos de regras: as formais e as que são de fato seguidas para que o trabalho seja efetuado. Muitas têm também um organograma informal, operando paralelamente ao formal. Existe muita burocracia e a alta administração não controla separadamente as atividades, quanto ao nível de funcionamento da empresa.

A organização inteira consegue ser operada, apenas, em decorrência de toda a força de trabalho estar genuinamente preocupada com o fato de que ela deve funcionar. Existe uma confiança muito forte no compromisso da força de trabalho com relação às empresas estabelecidas. Mudar o sistema operacional é difícil e muitas vezes injusto, devido em parte à confiança na estrutura informal para se realizar o trabalho, enquanto se usa a estrutura formal como base para a mudança.

No âmago de uma organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade – se antes nos víamos como separados do mundo, hoje nos vemos ligados ao mundo, se víamos os problemas como sendo causados por alguém ou com algo “externo”, hoje vemos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem modificá-la. (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Peter Drucker escreveu em 1946, “toda instituição deve ser organizada de forma a suscitar o talento e as capacidades de dentro da organização; estimular os homens a tomar a iniciativa, dar-lhes a chance de mostrar o que são capazes de fazer e uma perspectiva de crescimento”.

Todo o conhecimento e habilidade estão nas mãos do pessoal administrativo da empresa. Este é um ativo, mesmo nas companhias que enfrentam problemas trabalhistas. O truque baseia-se em controlar o aspecto problemático; neste sentido, o pessoal administrativo não é deferente de qualquer outro ativo corporativo. A adequada utilização do conhecimento deste pessoal é um dos elementos - chave na criação de uma vantagem competitiva. (MORRIS & BRANDON, 1994)

O estímulo produz mudanças?

Acredita-se, que já não pairam dúvidas que o conhecimento é o recurso econômico mais valioso para a competitividade das empresas e das nações. Porém, observa-se uma grande distorção por parte dos gestores, que na tentativa de se adequarem às novas exigências de mercado, fazem grandes investimentos em infra-estrutura tecnológica, acreditando ser o suficiente, e raramente obtêm êxito.

Paradoxalmente, chegou o momento, em que é preciso aprender a pensar além das máquinas. A tecnologia é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento, e freqüentemente não se apresenta como o meio mais adequado para operar mudanças terá que ser pessoal e não tecnológica.

A Gestão do Conhecimento tem como ponto central o ser humano, ou seja, a informação tem um lado humano comportamental, que acaba influenciando e formando a cultura “informacional” da empresa. O Papa João Paulo II reconheceu e escreveu: “Se antes a terra, e depois o capital eram os fatores decisivos de produção... hoje o fator decisivo é cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento”.

Como todo o processo de mudanças, a Gestão do Conhecimento tem encontrado muitas barreiras, muitas das empresas ainda operam em um sistema feudal, com vários executivos

defendendo em seus castelos as informações chaves, combinando com uma forte corrente de utopia tecnológica.

No atual contexto organizacional, as pessoas estruturadas e clientes formam o Capital Intelectual, e o modelo de gestão é democrático, valorizando a habilidade, iniciativa e a criatividade. Betty Zucker afirma: “As universidades estão repletas de pessoas brilhantes, mas não são uns exemplos de brilho coletivos. Como fluxo de conhecimento é pequeno, a universidade não é inteligente como um todo. Por outro lado, as pessoas que trabalham no Mac Donald’s tem QI médio, mas trata-se de uma organização muito inteligente, capaz de oferecer a mesma qualidade em diversas culturas. Eles modularam e padronizaram seu conhecimento”.

Portanto o Capital Intelectual é a “capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências de mercado”.

O mercado é a mãe das inovações, e o destruidor das burocracias. Júlio Rotemberg, diz: “não se pode simplesmente assumir uma organização pesada, contratar indivíduos inteligentes e esperar que as coisas boas aconteçam”. Obter resultados investindo em conhecimento requer um sistema e uma cultura organizacional que permitam o livre fluxo do conhecimento, o que significa descartar regras que abafem novas idéias.

Muitos são os exemplos de sucesso em organizações que aprenderam, que mudaram. Muito se fala em competência tecnológica em aprendizagem onde “A acumulação de competências tecnológicas é elemento essencial ao aprimoramento da competitividade e da performance empresarial (Bell & Pavitt, 1995). Os aprimoramentos dos processos produtivos estão relacionados com as competências tecnológicas com base em quatro dimensões”:

1. Sistemas Técnicos
2. Conhecimento dos Empregados
3. Sistemas gerenciais
4. Valores e Normas (Dorothy Leonard-Barton, 1998).

Concluindo, a verdadeira Gestão do Conhecimento, não ocorrerá sem maiores mudanças nas abordagens de gerenciamento e na estrutura organizacional, o espírito empresarial

deve estar sintonizado com uma gerência que valoriza muito a agilidade, utilizando mais o reconhecimento do que as penalizações, tendo como cultura empresarial o controle de estratégias ao invés de comportamento.

Assim, para que se consiga implementar uma reorganização na empresa de modo a torná-la mais ágil nas tomadas de decisões e mais criativa através do estímulo ao trabalho em EQUIPES, (diferente de trabalhos de grupo), deve-se superar algumas etapas técnicas que são importantes para o desenvolvimento do projeto de mudanças.

Muitos métodos têm sido usados para melhorar as empresas. Melhoria implica mudança (o inverso nem sempre é verdadeiro, é claro); deste modo, esforços de melhoria geralmente têm sido denominados projetos de mudanças nos últimos anos. Todo método de melhoria pode, por conseguinte, ser denominado metodologia de mudança. A reengenharia certamente é uma metodologia de mudança.

Os projetos de desenvolvimento de sistemas de informática também podem ser considerados projetos de mudança, quando eles provocam transformações nas organizações. Todas estas metodologias são usadas em esforços especiais, freqüentemente denominados de projetos, mas também chamados de estudos ou intervenções. Na maioria dos casos, o esforço de mudança contém mais atividades do que aquelas que são compreendidas pela metodologia. Por exemplo, um projeto de mudança tipicamente inclui a escolha de uma equipe, a qual, comumente, não é imaginada como parte do esforço. Estas atividades geralmente são consideradas práticas organizacionais comuns, aglomeradas no tema da administração de projetos. Quando a reengenharia começou a ser feita, ela era de fato gerida pelos métodos de administração de projetos gerais como era de esperar.

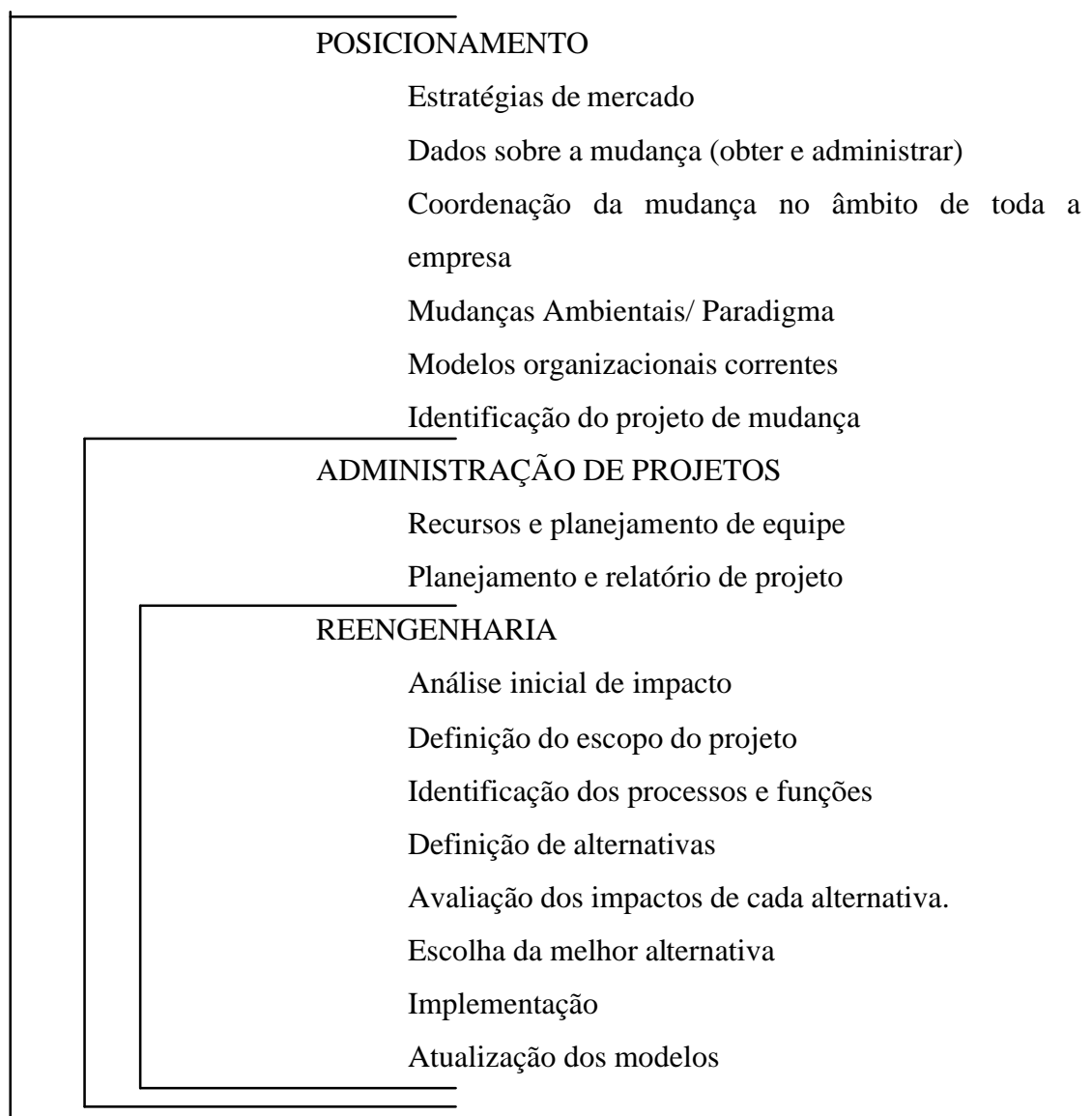
Será abordado a seguir, o conceito de administrar a corporação usando-se a abordagem de posicionamento da Dinâmica da Reengenharia Empresarial segundo Morris e Brandon (1994) bem como, as metas da mudança, juntamente com as relações entre a administração da mudança e da qualidade.

Administrando a Mudança: Posicionamento

A abordagem de administração da mudança usada pela Dinâmica da Reengenharia Empresarial, denominada Posicionamento, constitui uma ampla estrutura para controlar a mudança nas empresas. Para tanto, seu escopo abrange todos os aspectos da mudança corporativa.

- Posicionamento: a essência estrutural de todas as mudanças corporativas.
- Métodos tradicionais de administração de projetos.
- Reengenharia: a metodologia de mudança.

A parte referente ao posicionamento deste modelo representa a criação e uso de uma série de técnicas, modelos e conceitos que formam a base de apoio da mudança. Esta base engloba a definição de metas e objetivos corporativos, o posicionamento da empresa no mercado e o rápido posicionamento da empresa para mudar em resposta às oportunidades, à pressão de mercado, ou seja, regulamentos legais e políticos.



11.1 - O ESCOPO DA ADMINISTRAÇÃO DA MUDANÇA

Os objetivos do posicionamento também vão daqueles costumeiramente associados às metodologias de mudança. Estes objetivos são:

- Controlar a mudança sistematicamente.
- Tornar a mudança tão fácil quanto possível.
- Remover a ameaça associada à mudança.
- Transformar a mudança numa série contínua de melhorias.
- Incrementar a mudança em pacotes de tamanho administráveis.
- Organizar a corporação, os departamentos, as estratégias e os dados operacionais relacionados à mudança.
- Obter dados de pesquisa de mercado, de recentes tecnologias e de observações feitas pelo pessoal administrativo.
- Coordenar programas de qualidade em todas as linhas da organização.
- Propiciar um ambiente de trabalho e métodos para os projetos individuais de mudança, incluindo o de reengenharia.
- Gerir os projetos de mudança e avaliar os resultados destes projetos quando eles estiverem concluídos.
- Estabelecer as mudanças que a empresa precisa para obter vantagem competitiva.

11.2 - METAS DA MUDANÇA

O posicionamento inicia-se com a determinação das metas para a mudança. Estas, podem ser mais amplas do que aquelas usadas para a reengenharia, que são muito mais centralizadas. Elas também podem ser declaradas diferentemente devido às diferenças de caráter entre o posicionamento e a reengenharia.

Resumidamente falando pode-se afirmar que, a maioria dos esforços de reengenharia tem sido realizada por duas razões, nenhuma das quais tem dado às empresas muita escolha

real: (1) Competir com sucesso e possivelmente ganhar uma vantagem competitiva e (2) atender a alguma forma de regulamentação ou mandato executivo. Uma terceira razão, que é encontrada num número cada vez maior de casos devido à natureza da situação da empresa atualmente, é apoiar uma incorporação ou uma aquisição. Estamos descobrindo que, quando duas empresas se fundem, existem oportunidades enormes para a reengenharia. De fato, um problema comum é o de assimilar uma empresa recém-comprada. Somente algumas das empresas com quem mantivemos contato consideram que fazem um bom trabalho nesta área, e outras admitem que quase destruíram boas empresas por causa de uma assimilação ruim.

As metas da mudança são os objetivos básicos das empresas: ou seja, aumentar os lucros, aumentando a receita e diminuindo os custos. Por esta razão, todos os objetivos básicos das empresas devem ser considerados em cada esforço de mudança. As metas da mudança especificamente relacionadas com os esforços de reengenharia, entretanto, são poucas e específicas. As mais comuns destinam-se a:

- Redirecionar a operação.
- Reduzir os custos.
- Melhorar a qualidade.
- Aumentar a receita.
- Melhorar a orientação voltada para o cliente.
- Aquisição ou fusão de empresas.

Cada uma destas metas foi declarada como a meta primordial de um ou mais projetos de reengenharia. Elas não são, entretanto, as únicas possíveis, e muitas podem ser divididas. Algumas, de fato, implicam outras: o redirecionamento operacional e a incorporação de empresas implicam que a meta global seja a redução de custos. Cada uma destas metas será agora discutida.

11.2.1 - REDIRECIONAR A OPERAÇÃO

O redirecionar é a tentativa de colocar um processo organizacional em sua forma mais eficiente, é a meta declarada da maioria dos esforços de reengenharia. Não obstante o redirecionamento implique reduzir os custos e o tempo de produção (ou serviço), a meta não é declarada como redução de custos por diversas razões. Em primeiro lugar, redução de custos traz em si uma conotação mais forte de corte de funcionários, o que pode ocasionar problemas desnecessários. Em segundo lugar, o termo redirecionamento implica a desejável preocupação pela qualidade e pela eficácia que a redução de custos pode omitir. Finalmente, o redirecionamento converge mais diretamente para a justificada preocupação da administração de que os processos antigos podem tornar-se ineficientes. A abordagem “magra e enxuta” vai muito além da redução de custos, com certeza.

Uma operação redirecionada proporciona uma atividade eficiente e flexível ao eliminar operações redundantes, melhorar o fluxo de trabalho, aprimorar os sistemas de apoio e até mesmo antecipar o efeito de ações sobre outros departamentos. Numa operação amplamente eficiente, somente aquilo que é necessário é realizado. O fluxo de trabalho em áreas operacionais é simples e direto, com todas as tarefas desnecessárias eliminadas. A qualidade tende a se elevar, justamente porque há pouco espaço para que as atividades dêem erradas.

11.2.2 - REDUZIR CUSTOS

A redução de custos é uma das principais razões para se efetuar a reengenharia. Embora esta certamente seja uma meta importante, recomendamos que seja vista como um objetivo secundário; o redirecionamento operacional e a melhoria da qualidade deverão ser as preocupações mais imediatas. A razão é que, se estas duas metas forem cumpridas, os custos serão reduzidos automaticamente. Além disso, o contínuo progresso rumo à qualidade e à eficiência oferecerá conseqüentemente economias de custos adicionais.

A razão para tornar a redução de custos uma meta secundária é que muita ênfase normalmente é colocada neste fator. Frequentemente ela reduz a atenção dada à qualidade e à eficiência da empresa e destaca o retorno imediato do investimento, ignorando os benefícios da empresa em longo prazo. Uma vez que a reengenharia oferece melhorias em longo prazo, salientar economias em curto prazo é uma contradição filosófica (e prática).

Além de ser uma meta, a redução de custos é uma medida de desempenho muito eficaz, tanto para projetos de mudança como para todo o trabalho futuro. Como sempre, as mudanças potenciais devem ser vistas em termos de seus custos e benefícios. Se a reengenharia aumentar os custos, o que é raro, mas possível, um correspondente aumento de benefícios deve ser percebido. As relações serão claramente definidas de forma que, será possível avaliar o impacto de cada ação, com as resultantes reduções ou elevações de custos. Também será fácil de definir os benefícios associados e identificar se eles são reais ou simples previsões. Com estas informações, melhores decisões relativas aos custos e às ações podem ser tomadas, e o sucesso de uma mudança proposta pode ser calculado antes da implementação da mesma.

Embora sejam poupados custos em todos os componentes da operação, os mais significativos são:

- Mão-de-obra.
- Informação.
- Suprimentos.
- Administração.
- Custo do capital monetário.
- Impostos, tarifas e taxas.

11.2.3 - MELHORA DA QUALIDADE

Semelhante ao redirecionamento organizacional e à redução de custos, a melhoria da qualidade quase sempre é uma meta dos projetos de reengenharia organizacional. A melhoria da qualidade em todos os processos certamente aumentará o valor dos produtos e serviços e diminuirá os custos ao reduzir os desperdícios. A melhoria da qualidade, como

meta de reestruturação, também evita parte da resistência à reengenharia, baseada na presumida antecipação de cortes de funcionários.

A qualidade é medida em termos de confiabilidade, consistência e longevidade. A medição de um produto ou serviço em relação a estes elementos determina seu valor. A melhoria da qualidade para qualquer processo é dirigida no sentido de melhorar o produto e minimizar a quantidade de retrabalho e sucata. Ela também envolve a capacidade de se obter resultados consistentes que, ao mesmo tempo, acompanhem padrões cada vez mais elevados. O contínuo aperfeiçoamento de padrões aplicados a todas as atividades operacionais é, na verdade, a melhor garantia de que a qualidade está melhorando.

Quando falamos em qualidade, não podemos deixar de citar W. Edwards Deming por ser a pessoa a quem muitos creditam o predomínio industrial japonês em todo o mundo. Na década de 1950, o Dr. Deming levou seus conceitos de produção, controle de qualidade, economias de custos e aperfeiçoamento contínuo ao Japão; lá ele encontrou solo fértil para suas idéias, o resto é história. Deming pode ser visto como o pai de grande parte das mudanças que ocorreram em nome da administração da qualidade nos Estados Unidos.

Entretanto a aplicação dos conceitos de Deming representa, uma significativa modificação de paradigma para a maioria dos gerentes e funcionários. Uma mudança que requer flexibilidade e disposição para desafiar o *status quo*.

Muito já se escreveu sobre a obra de Deming, seus princípios são amplamente citados. Porém, também temos visto uma ampla variedade de interpretações de suas idéias. Poucos intérpretes enfatizam o conceito central do aperfeiçoamento contínuo. Isto é crucial para uma reengenharia sólida.

11.2.4 - AUMENTAR A RECEITA

Obviamente, o aumento de receita, juntamente com a redução de custos, é um dos dois métodos básicos através dos quais o lucro pode ser aumentado. A receita pode ser aumentada elevando-se o preço de cada produto ou serviço, ou aumentando-se o número

de produtos (ou a quantidade de serviço) vendidos. Elevar o preço comumente causa uma diminuição no volume das vendas e, de qualquer forma, não requer mudanças na maneira como o negócio é conduzido. O impacto associado ao volume ou à fatia de mercado, porém, é uma preocupação válida na reengenharia.

Esta identificação de oportunidade para elevar a receita é um subproduto-chave da análise de mercado e de qualidade levada a efeito como parte do posicionamento. Dada a sua importância, à medida que o posicionamento torna-se mais comum, esta meta pode tornar-se o objetivo preponderante dos projetos de mudança corporativa.

11.2.5 - MELHORAR A ORIENTAÇÃO VOLTADA PARA O CLIENTE

Melhorar a orientação da empresa voltada para seus clientes tem sido declarado como uma meta significativa da reengenharia num número elevado de projetos. Uma vez que a avaliação que o cliente faz da empresa e de seus produtos é fortemente influenciada pelos serviços oferecidos, melhorias nesta área são outra boa maneira de se elevar a receita. Uma forte orientação voltada para o cliente é especialmente importante para as indústrias de serviços, e para os aspectos de serviços da atividade manufatureira e de instituições não-lucrativas.

11.2.6 - AQUISIÇÃO OU FUSÃO DE EMPRESAS

As incorporações, aquisições e fusões corporativas estão aumentando em número e em importância. Quando uma incorporação acontece, há uma elevada probabilidade de que seja feita uma tentativa de redução dos esforços redundantes, combinando-se funções. Isto pode ser feito somente através de métodos de reengenharia, e há uma crescente propensão para se fazer isto.

Um exemplo interessante desta abordagem foi posto em prática na República Popular da China. O governo decidiu que o país deveria tornar-se um competidor nas empresas de exportação de produtos eletrônicos ao consumidor. Uma nova empresa, denominada Chianatron, foi criada a partir da fusão de cinco empresas existentes. Técnicas de

reengenharia foram selecionadas com o objetivo de unir as cinco companhias em uma nova empresa e transformar suas operações correntes, a quais tinha pouco a ver com a produção ou exportação de produtos eletrônicos a varejo. Provavelmente, este é o mais ambicioso projeto de reengenharia particular jamais tentado em termos de seu escopo e complexidade. O esforço mostra consideráveis promessas.

11.3 – O TRABALHO NA FARINA

O objetivo é desenvolver um trabalho interno na empresa Farina S.A. adaptado à sua cultura empresarial procurando socializar o conhecimento tácito disperso, gerando assim, conhecimento para a empresa e, incentivar o trabalho em equipes buscando, maior integração e respeito dos seus funcionários, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Todas estas ações visam tornar a empresa economicamente viável.

Esta dissertação seguirá o referencial dos autores que tratam de como as competências tecnológicas são obtidas por parte da empresa. E aqui, entenda-se como competência tecnológica como os recursos necessários para gerar e gerenciar aperfeiçoamentos em processos e organização da produção, produtos, equipamentos, engenharia de projetos e investimentos (Bell & Pavitt, 1995). Com isso, a tecnologia aqui deve ser entendida não apenas como equipamentos, mas sim como um conjunto de ações integradas que a empresa executa para poder alcançar seus objetivos.

O outro referencial é dos autores que tratam sobre os programas de Reengenharia e de Endomarketing principalmente Hammer; Bertoni; Morris & Brandon onde as ações visam dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente e o resultado como forma de sobrevivência da empresa. Inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e qualificação do funcionário para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa.

Os rumos das ações serão orientados pelos resultados obtidos no dia a dia ou seja, a empresa precisará criar seu próprio conhecimento, explorando o feedback dos seus colaboradores, clientes e do resultado operacional. Os acertos e os erros tornar-se-ão

aprendizado. Nonaka e Takeuchi, 1997 afirma: “por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na própria organização como todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

O importante para início do trabalho é a realização de um diagnóstico da empresa procurando identificar qual é a sua cultura e qual é o seu modelo de gestão. Importante também é identificar como a empresa se relaciona com seus colaboradores e quais as ações direcionadas para o treinamento e motivação das pessoas. Como última etapa deste diagnóstico é identificar como a empresa analisa seus resultados e como as ações corretivas são implementadas.

12 - DESENVOLVIMENTO

As empresas estão sendo pressionadas a mudar, o fato de os negócios internacionais estarem sofrendo transformações fundamentais não causam surpresa. Todavia, a transição das organizações está apenas se iniciando, tanto o caráter como as extensões das mudanças não estão claras. A natureza das mesmas não é bem entendida, entretanto o aumento da competição é patente e consciente.

A competição mais perceptível encontra-se nos bens de consumo produzidos pelo Japão, Coreia do Sul, Taiwan e Cingapura. Porém, a verdadeira transição encontra-se muito mais difundida. Uma nova indústria pode ser estabelecida quase que em qualquer lugar e competir num mercado internacional. A situação é ainda mais complicada pelo crescimento dos ativos globais: A maioria das empresas está investindo em aventuras estrangeiras de todos os tipos. Os fornecedores estão se internacionalizando. A tendência no sentido de elevar a internacionalização aumentará ainda mais a concorrência no futuro próximo.

O resultado mais visível destas mudanças é o declínio de empresas estabelecidas há muito tempo. Algumas, de fato, fracassaram completamente, e é provável que isto ocorra com outros empreendimentos. A perda de participação de mercado e de renda experimentada por empresas, tais como a General Motors e a IBM, tendem a deprimir toda a economia. Os bens imóveis sofrem depreciação e o setor de serviços financeiros, por sua vez, enfrenta prejuízos. Parte do declínio da economia mundial, identificado como recessão temporária, é, de fato, causado pela perda de negócios nos Estados Unidos.

As empresas já perceberam que o aumento da concorrência será o fator predominante, pelo menos na próxima década. Em resposta às crescentes pressões, muitas empresas têm tentado reduzir seus custos para manter os preços de seus produtos ou serviços a um nível competitivo. Estes esforços de redução de custos geralmente têm se limitado a simples reduções de staff e manipulações financeiras com metas em curto prazo.

A pressão para mudar é real. Ela é reconhecida e levada a sério. Porém, a resposta tem sido limitada e não muito eficaz. O mais importante é que o planejamento em longo prazo em resposta ao aumento da concorrência não é amplamente evidente. As empresas teimam ainda na busca de fórmulas mágicas de Messias para resolverem suas indefinições e sua falta de visão.

Muitas empresas brasileiras custaram a aceitar que, com a estabilidade econômica necessitariam ser mais ágeis, de ter um planejamento estratégico, de serem competitivas e principalmente, possuírem um controle dos seus custos. Precisaram aprender que antes de buscar novos mercados necessitavam se “conhecer”. Definir claramente qual seu negócio sua missão.

Quando a Chrysler decidiu colocar em produção o seu automóvel Viper, a empresa assumiu uma nova visão do ciclo de desenvolvimento de seu produto. Eles queriam redesenhá-lo de forma que menos tempo e despesas fossem exigidos para levar o novo carro ao mercado. O sucesso do projeto Viper, do ponto de vista organizacional, foi muito mais importante no que diz respeito ao processo de reestruturação do que em termos do novo produto. Obviamente, este produto não foi motivado pela tecnologia de informática. Certamente, a tecnologia da informática foi empregada para apoiar o novo processo, mas a reestruturação do mesmo ocorreu primeiro e as considerações tecnológicas, em segundo lugar.

O exemplo acima mostra que, qualquer ação que viermos a tomar em nossas empresas implica que os processos organizacionais sejam projetados em primeiro lugar. A maioria deles são produtos de uma complexa série de decisões deliberadas e de uma evolução informal. Estas decisões, não são projetadas através de ações encomendadas para algum profissional, nem por meio de uma metodologia de fabricação construída de acordo com as especificações do projeto. Talvez, Reengenharia Empresarial seja uma expressão melhor, mas, é claro, ela não é de uso geral.

O aspecto mais problemático da reengenharia em sua atual fase de desenvolvimento é que, para ser eficaz, ela envolve em grande escopo e requer muitas habilidades para que seja implementada. Os processos empresariais cruzam as linhas organizacionais, e o mudar de um processo pode afetar os demais. A reengenharia requer experiência de trabalho em

equipe, de engenharia industrial e economia, de marketing, de tecnologias de vários fontes e, é claro, exige um conhecimento sobre o trabalho específico que está sendo executado. A reengenharia abre uma nova porta, atrás da qual se encontram muitas outras. Poucos gerentes têm visto o que está por trás destas portas.

As experiências vividas durante os últimos anos ensinaram que, operacionalizar a implementação de uma reorganização empresarial ou uma reestruturação é uma tarefa complicada. Se houver o mais leve indício de que reduções da força de trabalho da equipe ou da administração farão parte da reestruturação, isso pode ser um desastre. Lição aprendida, sugere-se uma reestruturação que proporcione para a administração um controle maior e com mais confiança. Este trabalho terá início com a revisão do planejamento estratégico e após, sua ampla divulgação em todos os níveis da organização, dando com uma visão clara dos processos organizacionais e sua estruturação.

Durante muito tempo, as ações internas estiveram voltadas exclusivamente em atender bem o cliente “externo”. Esta postura, nem sempre se traduziram em negócios. Os clientes como não podia deixar de ser, ao terem suas necessidades do momento satisfeitas estabelecem aí o fim. Muitas vezes, todos os esforços dispensados, não importando a que custos, não eram reconhecidos. Visto isto, é necessário focalizar inicialmente os clientes “internos” por acreditar que a partir destes, tem-se um ambiente criativo, produtos e serviços que atendam as especificações, custos compatíveis e como conseqüências clientes externos, colaboradores, comunidade e acionistas satisfeitos.

12.1 - Diagnóstico da Empresa:

A empresa Farina S.A. Fundação Metalurgia é um fabricante de componentes automotivos destinados à indústria Pesada, ou seja, seus produtos são direcionados principalmente para o segmento de caminhões, implementos rodoviários e agrícolas.

Durante sua trajetória, a empresa enfrentou diversas crises devido a sua dependência do setor automotivo e principalmente por sua baixa capacidade de investimentos. Na década

de 90 investiu US\$ 1,500.000.00 em equipamentos de controle ambientais enquanto seus concorrentes investiram na fundição. É importante deixar bastante claro que não foi isto, a razão de suas dificuldades ou que, não devesse deixar de se preocupar com o meio ambiente, muito pelo contrário. O fato é que, este desencalhe poderia ter sido feito em etapas com mais tempo, mas, uma questão envolvendo vizinhos fez com que todas ações fossem implementadas imediatamente. Hoje, a Farina é a única fundição do Brasil que possui uma estação de tratamento própria para os seus resíduos industriais.

Com a globalização e a crise da indústria automobilística e agrícola associada a uma situação financeira difícil e com uma baixa capacidade de reação, fez com que a empresa, a partir de 1995, mergulha-se em uma série crise.

Como alternativa de encontrar uma saída para seus problemas, a empresa contratou, a peso de ouro, “Consultorias” com Currículo Internacional. Após diagnósticos, onde foram apresentados relatórios que atestavam a incapacidade gerencial de sua administração, foi dado início à implementação de uma série de programas chamados de Reengenharia, Gestão por Resultados, Produtividade Total, Reorganização, etc.

Tanta era a necessidade de encontrar uma saída para a crise e tamanha era a convicção dos consultores na viabilidade do negócio que, em 1998 a Farina contratou uma empresa de consultoria a um custo fora de sua realidade econômica. Neste período, profissionais desta empresa contratada trabalhavam em tempo integral na Farina e tinham autoridade total. O presidente da Farina e principal acionista, deixou suas funções e assumiu a presidência de um comitê que analisava as propostas apresentadas pela consultoria.

Houve uma reestruturação geral na empresa. Por indicação, a Farina contratou um Diretor Superintendente pessoa de confiança da consultoria. Todo quadro industrial foi substituído por novos profissionais.

O maior erro cometido pela Farina, foi acreditar que um modelo de Gestão utilizados em outras empresas pudesse ser implementado da mesma forma na Farina uma empresa de fundição onde, o conhecimento tácito é de suma importância, onde os processos ainda

dependem da ação do homem e onde os resultados obtidos por equipamentos modernos somente ocorrem após uma ação direta do homem baseado simplesmente na sua experiência.

O resultado de tudo isto, foi desastroso. A qualidade dos seus produtos que até então era inquestionável e tida por todos seus clientes como excelente ficou comprometida. O índice de refugo interno e de devoluções atingiu patamares nunca visto antes. A Farina acabava de perder sua capacidade tecnológica uma vez que, os técnicos e os supervisores que tinham o conhecimento do processo foram substituídos por engenheiros que não conheciam fundição, mas a maior perda, o mais duro golpe foi o desmantelamento de uma equipe de colaboradores.

O terrorismo, o medo afastou a empresa de seu maior patrimônio. As pessoas tornaram-se desconfiadas, desmotivadas, passaram a não acreditar mais na empresa e em seus dirigentes. Além dos problemas financeiros, a Farina estava agora com problemas técnicos e com seus funcionários.

O caos estava implantado. Todos trabalhos realizados em 10 anos foram perdidos. Os programas de desenvolvimentos de pessoal foram abandonados, os processos foram alterados sem conhecimento profundo dos mesmos, programas de 5 S e de Manutenção Preditiva foram simplesmente deixados de lado. A Farina era uma empresa sem Rumo e Desorganizada.

Em suma, pode-se identificar que a principal causa do fracasso deste modelo, não foram os conceitos da reengenharia mas sim, a falta de conhecimento dos profissionais envolvidos. Faltou aos seus administradores a visão de que, Administrar é fazer o básico, o Simples.

Conforme apresentado no item 3 do referencial teórico o sucesso está diretamente relacionado na capacidade do administrador em conseguir resultados através das pessoas e o redirecionamento organizacional deverá ter objetivos e metas claras e difundidas em toda a organização. Mudar não é deixar de lado o que está sendo bem feito. Não é criar um clima de instabilidade de medo de demissões. É sim criar um ambiente para crescer através de melhorias contínuas.

O término do contrato com a empresa de consultoria e a consequente reorganização da Farina, estabeleceu um marco divisor.

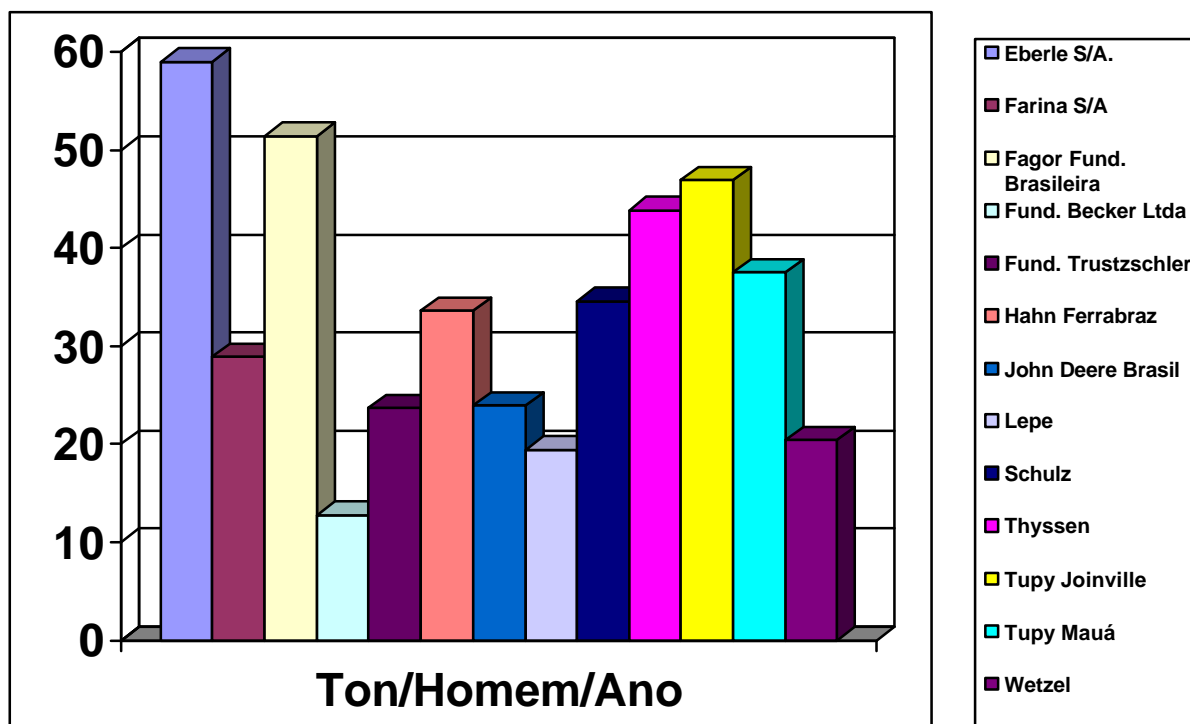
12.2 - Posição da Farina em relação à Concorrência

Com o objetivo de fornecer dados para uma melhor compreensão do posicionamento da Farina nos mercados em que atua, será apresentado abaixo uma comparação com seus concorrentes diretos. A comparação será com a Produção/Homem/Ano devido ser este índice, o mais comum quando se analisa empresa deste ramo.

12.2.1 - PRINCIPAIS CONCORRENTES DO MERCADO DE MONTADORA (ESPECIAL)

Empresa	Nº Empregados	<i>Produção Ano – Ton./Homem/Ano</i>	<i>Ton.</i>
Eberle S/A.	212	12.500	58,96
Farina S/A	380	11.000	28,95
Fagor Fund. Brasileira	350	18.000	51,43
Fund. Becker Ltda.	165	2.106	12,76
Fund. Trustzschler	232	5.500	23,71
Hahn Ferrabraz	275	9.252	33,64
John Deere Brasil	385	9.212	23,93
Lepe	309	6.000	19,42
Schulz	520	18.000	34,62
Thyssen	1.232	54.000	43,83
Tupy Joinville	4.800	225.000	46,88
Tupy Mauá	800	30.000	37,50
Wetzel	530	10.800	20,38

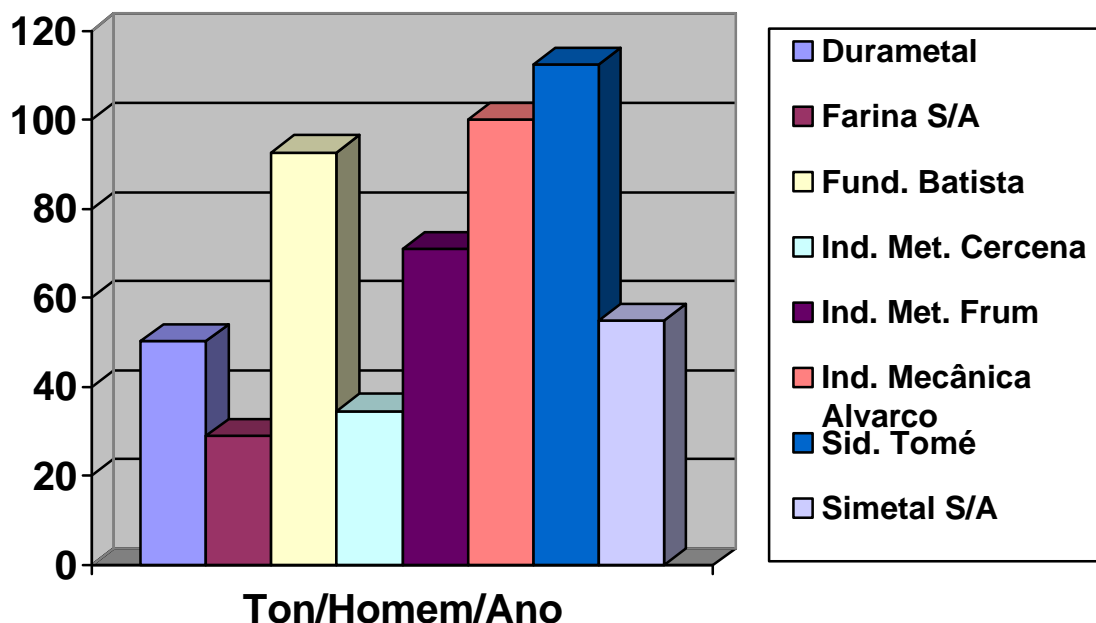
Fonte: Guia ABIFA de Fundições 2001



12.2.2 - PRINCIPAIS CONCORRENTES DO MERCADO DE REPOSIÇÃO

Empresa	Nº Empregados	Produção Ano – Ton.	Ton./Homem/Ano
Durametal	239	12.000	50,21
Farina S/A	380	11.000	28,95
Fund. Batista	151	14.000	92,72
Ind. Met. Cercena	130	4.500	34,62
Ind. Met. Frum	310	22.000	70,97
Ind. Mecânica Alvarco	60	6.000	100,00
Sid. Tomé	160	18.000	112,50
Simetal S/A	120	6.600	55,00

Fonte: Guia ABIFA de Fundição 2001



Nas comparações acima tanto no Mercado Especial quanto do Mercado de Reposição, sem entrar na análise individual de cada concorrente no que diz respeito a tipo de produtos, equipamentos e até veracidade das informações. O importante é demonstrar que estão participando no mesmo mercado que a Farina e com uma relativa vantagem competitiva.

Encontrar alternativas que possibilitem diminuir esta vantagem sem a necessidade de altos investimentos é que motiva a busca interna de soluções que possibilitem continuar com a atividade empresarial.

Como em qualquer outra atividade, reduções de custos e melhoria de processo tem um limite de eficácia após isto, o empresário necessita buscar na criatividade e na competência da sua equipe os recursos primordiais para a produtividade.

13 - EQUIPES DE TRABALHO

Mais do que uma ferramenta de trabalho para determinados tipos de tarefas, o trabalho em equipe é um recurso para a produtividade, e uma técnica básica na moderna gestão das organizações. Certos atributos como a capacidade de planejamento e organização, competência profissional e espírito de colaboração permitem que um grupo comece a deixar de ser um simples agregado de pessoas para se tornar uma equipe. Esses atributos, que conduzem o grupo a um estado de ação eficaz, dentro de um clima motivacional saudável, no entanto, nem sempre resultam automaticamente do processo de congregar pessoas com as aptidões técnicas apropriadas, sendo muito mais um conjunto de qualidades coletivas, que traduzem um compromisso psicológico do todo com cada uma de suas partes, e vice-versa.

A capacidade de trabalhar em equipe é um requisito vital para a obtenção de resultados: um grupo de pessoas tem propriedades e qualidades coletivas que elas, separadamente, não se manifestam. Bem administrado, esse potencial torna-se um poderoso instrumento de trabalho.

Existem muitas situações que demandam a capacidade de trabalhar em equipe, algumas são tão antigas quanto às organizações outras, decorrem de tendências recentes nas práticas administrativas, como por exemplo:

- O emprego crescente da administração por projetos, como forma de atacar atividades não rotineiras, enfrentar crises. Uma das principais características é a equipe multifuncional ou força-tarefa.
- O emprego crescente de círculos da qualidade, grupos de estudo de análise de valor ou outras formas de convocar aptidões da força de trabalho para estudar e resolver problemas organizacionais, relacionados com a produtividade e a racionalização.
- Aplicação do conceito time de produto, grupos de trabalho dedicados ao gerenciamento de todos os recursos organizacionais relacionados com um produto ou uma linha de produtos.

- Criação de pequenos grupos autônomos de produção, grupos fundamentados na especialização do trabalhador e no esforço individual e esta baseado no parcelamento das tarefas, ou seja, tarefas sem significado com o objetivo de ganhar maior rendimento per capita.
- A adoção de comitês administrativos, que buscam soluções para os complexos problemas de natureza estratégica e operacional. Isto leva o processo decisório ser compartilhado dentro da estrutura organizacional.
- Adoção de formas participativas de gestão, tanto quanto um método de gestão, a participação tornou-se uma exigência para o gerente contemporâneo.

13.1 - GRUPOS ou EQUIPES

Com o intuito de melhor compreender e de entender quanto da importância e da força da Equipe dentro de uma organização por mais simples que seja é que, comumente usamos a palavra equipe para designar grupos de pessoas que trabalham juntas numa missão, projeto, departamento ou qualquer outra espécie de organização. Pode-se empregá-la para a tripulação de uma aeronave, mas não para os passageiros.

Pode-se exemplificar através de alguns exemplos onde GRUPOS específicos, para os quais poderíamos dizer que é mais necessário um espírito de equipe:

- Comitê ou Conselho de Administração de uma empresa
- Seleção de Futebol
- Círculo de Controle de Qualidade
- Vendedores de uma loja
- Comitê Central de um Partido Político
- Escola de Samba

Não se pode concluir que estes grupos sejam iguais. Embora alguns deles possam até mesmo estar em conflito entre si ocasionalmente, e mesmo se diferenciando por causa de

missões distintas, eles são semelhantes uns aos outros, e pertencem todos à mesma família: a dos grupos que se definem pela organização. Ou seja, em todos eles existem papéis definidos e divisão do trabalho, que convergem para uma causa profissional comum. Em todos eles, aquela qualidade intangível que foi chamada de espírito de equipe é uma condição necessária para o bem estar da causa, mesmo que alguns deles possam existir e ser eficazes com menor quantidades desse fator do que outros. Em alguns deles, essa qualidade é um requisito fundamental.

Os grupos começam a se caracterizar como equipes quando os quatro fatores que descrevemos a seguir estiverem presentes simultaneamente, a saber:

Organização: é apenas uma das formas de se definir um grupo.

Interação: segundo esta definição, um grupo é um conjunto de pessoas que interagem – elas se vêem, conversam ou partilham uma instalação.

Motivação: um grupo é um conjunto de pessoas que se associam porque isso lhes traz alguma recompensa, ou porque perseguem alguma espécie de objetivo comum.

Percepção: um grupo, somente é um grupo quando seus membros se percebem como tal. Não basta que um conjunto de pessoas convivam fisicamente, estejam organizadas ou tenham os mesmos objetivos para que se caracterizem como grupo. É necessário ainda que elas se percebam como sendo partes de um mesmo todo, e que cada uma veja as demais da mesma forma.

Para os empresários estes fatores são os grandes desafios quando necessitam obter resultados através das pessoas. De todos os exemplos que se possa relacionar, todos eles se pode dizer que são organizados, e que seus membros interagem. O que não se pode dizer é que a motivação e a percepção também sejam propriedades que os caracterizem, embora isso fosse ideal. No dia a dia, facilmente constatamos grupos em conflitos dentro de uma organização, ou que se desagregam por falta de propósitos comuns, ou simplesmente que não conseguem trabalhar de forma integrada. Todas estas situações impactam negativamente o moral, a capacidade de trabalho e a eficácia em longo prazo do grupo e da organização à qual ele pertence.

14 -TRABALHO DESENVOLVIDO NA FARINA

A FARINA S.A. é a maior empresa do ramo metalúrgico em Bento Gonçalves que é, Pólo produtor de Móveis e Vinhos do Brasil. Este fato, torna a obtenção de mão de obra qualificada muito difícil. Os trabalhadores que desempenham suas atividades na fundição possuem, baixo nível de instrução e geralmente, trabalham na função pelo salário a maior do que o mercado ou por não conseguir emprego em outra empresa da cidade.

De acordo, com o apresentado no referencial teórico, as organizações não motivam pessoas, mas criam, um ambiente interno capaz de estimular o envolvimento das pessoas assim, pretende-se apresentar algumas alternativas que, através da reorganização, do planejamento, das informações claras e transparentes os administradores possam envolver seus colaboradores de maneira efetiva no processo. É necessário dizer que, todas as ações planejadas ou consideradas de rotina terão seu curso normal podendo ser adaptadas ao processo caso necessário.

Hamel e Prahalad (1994), nos dizem que, o futuro deve ser imaginado e construído, com determinação, perseverança e inteligência. Ao meu ver só existe uma forma de construir nosso futuro que é, vencendo uma etapa após a outra. Corrigindo os rumos e acumulando conhecimento. Sem magia, sem salvadores, mas com dedicação, trabalho e valorizando aqueles que realmente conhecem a empresa. Aqueles que vivem a empresa e dela obtém único sustento.

Resgatar dos Programas da Qualidade o desejo de mudar, de lutar por objetivos, de valorizar o Ser Humano como o único fator essencial da produção. Sem a pretensão de talvez contrariar Bartira que afirma que o erro foi associar Qualidade à necessidade de sobrevivência das empresas, buscaremos sim, resgatar alguns princípios da Qualidade para garantir sim em particular a sobrevivência da empresa.

Buscar nos ensinamentos da Reengenharia a oportunidade de não querer Reinventar, mas sim, tentar mais uma vez, agora pensando a empresa como “única” criando uma identidade que foi perdida no caminho.

Apreender a desaprender, de querer inventar, de querer buscar fora o que está na nossa frente. Na verdade, são os administradores da empresa que conhecem o processo, os clientes, os pontos fortes e fracos. Apreender a desaprender a seguir Normas e Procedimentos escritos que controlam todas as ações, que limitam tornando os executivos Burocratas de um Sistema.

Vimos também no Referencial Teórico que, quando a empresa atinge a maturidade, há a ilusão de uma existência ordeira. Descrição de trabalho, políticas em suma a formalidade. Desta forma, muitas vezes o executivo deixa de participar, de pensar no todo de ser criativo.

Não quero em hipótese alguma afirmar que os Sistemas formais estejam errados ou que não funcionam, muito pelo contrário. Os Sistemas formais são as bases para as organizações. Acredita-se que, para o caso específico da **FARINA** que possui **ISO 9002 e QS 9000** é chegado o momento de associar todo este conhecimento e adaptar a organização para que aos poucos provoque mudanças e desencadeie um processo de Melhorias Contínuas, requisito muito importante da Norma QS 9000.

E assim, estabelecendo Objetivos e Metas claras e com o Redirecionamento Operacional, buscar-se-á a Redução dos Custos, Aumento da Produtividade, a Satisfação dos Clientes, a Melhoria da Qualidade, Aumento das Vendas e conseqüentemente a Melhoria do Resultado Operacional.

14.1 – FOCALIZAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – FARINA

Procurando seguir com a idéia de incentivar o envolvimento das pessoas e implementar uma nova forma de gestão, foi implementado reuniões setoriais com todos os colaboradores. Estas reuniões foram realizadas todas as sextas-feiras no local de trabalho.

O objetivo das reuniões era, conhecer o nível de entendimento que o pessoal tinha em relação a Farina. Importante é não direcionar os assuntos para as **Normas ISO** ou **QS**, pois se sabe de antemão que, todos os funcionários estavam doutrinados. O objetivo era saber o máximo possível sobre o trabalho, sobre o entendimento das metas, do entendimento de quem é a empresa para quem trabalham, se sabiam quem eram nossos clientes, os fornecedores.

As primeiras reuniões foram deprimentes. Parecíamos que estávamos falando em japonês sobre um assunto de desconhecimento geral. Eram os primeiros e derradeiros sinais de quanto distantes estavam os objetivos das ações. Fica evidente que é uma empresa super organizada em termos de dados e informações e ao mesmo tempo desorganizada no processo de comunicação.

Superada esta fase, tive-se a grata oportunidade de esclarecer, de discutir, de apresentar, de informar. Esta simples experiência é capaz de proporcionar um crescimento indescritível para os administradores. Aprendizado que livros tentam nos ensinar, mas que, muitas vezes é difícil de entender.

Este trabalho fez surgir à necessidade de Repensar a Farina. A diretoria da empresa organizou em setembro de 2000 uma jornada de revisão do Planejamento Estratégico que havia sido elaborado por uma empresa de consultoria. Nesta revisão, foi deixado de lado o número de participantes e convidados Diretores, Gerentes, Supervisores, líderes e alguns funcionários indicados pelo grupo e representando cada setor que compõe a empresa.

Decidido previamente que os Diretores e Gerentes que participaram do primeiro planejamento, deveriam ser os facilitadores dos trabalhos, omitindo-se na medida do possível de contestar ou justificar as ponderações e ou comentários apresentados.

Este trabalho teve duração de 02 dias. O desempenho do grupo foi além das expectativas. Houve a participação e a doação de todos com os trabalhos. O amor pela empresa foi contagiante despertando a criatividade e o lado profissional da maioria dos presentes.

O resultado deste trabalho foi à focalização do planejamento estratégico onde foram preservadas, algumas diretrizes do original e propostas outras diretrizes entendidas pelo grupo como as mais coerentes.

O Planejamento Estratégico Revisado foi aprovado pelo comitê administrativo da Farina e solicitado que cada responsável por divisões apresentassem seus respectivos planos de ação visando a sua adequação para o próximo exercício (anexo 1).

O passo seguinte foi à divulgação do Planejamento Estratégico para todos os colaboradores, discutindo-o em todos os detalhes até o perfeito entendimento. Este trabalho foi de suma importância, pois possibilitou que, pela primeira vez a organização como um todo tivesse suas diretrizes, seus objetivos e metas claramente difundidos em todas as escalões e principalmente, contando com o envolvimento dos representantes de cada departamento.

No início do ano de 2001, os diversos departamentos e divisões apresentaram seus planos de trabalhos elaborados com a participação de grande parte das pessoas envolvidas no trabalho. Todos os planos foram aprovados pela diretoria e comitê administrativo e a partir deste, foi elaborado o orçamento anual da empresa. Neste orçamento, consta o resultado econômico e as metas mensais constituindo assim, o principal referencial de desempenho. O orçamento é revisado mensalmente corrigido-se os índices de inflação ou deflação do período a fim de que, possa acompanhar as previsões iniciais com os reais resultados obtidos pela empresa durante o mês.

Foi definido também que, até o décimo dia útil de cada mês, a análise do desempenho do mês anterior deva ter sido discutido com todo o grupo e elaborado uma análise crítica com o plano de ações de correção e de melhoria proposta por cada divisão ou departamento.

14.2 - ALTERAÇÃO DE LAY OUT – INDUSTRIAL E COMERCIAL

Durante o processo de discussão do Planejamento e Estratégico e da elaboração dos Planos de Trabalho, foi identificada a necessidade de aproximação da Divisão Industrial com a Divisão Comercial. Surgiu esta necessidade, devido a todos os clientes terem um canal de

comunicação diretamente com a área comercial. Apesar da empresa possuir um sistema formal para análises de pedidos ou de reclamações, muitas informações ficavam retidas em vendas ou somente de conhecimento da pessoa que a recebeu.

Esta situação, muitas vezes gerava conflitos ou no mínimo ruídos no relacionamento das pessoas que trabalhavam nos outros departamentos. Como consequência, a empresa tinha clientes insatisfeitos devido à demora das informações ou por atrasos nas entregas.

Como alternativa, após diversas reuniões com todos os componentes das duas divisões, o grupo decidiu que a Divisão Industrial e a Divisão Comercial estivesse trabalhando juntas desta forma, a Divisão Comercial foi transferida para junto da fábrica, deixando de ocupar as salas localizadas no prédio administrativo.

O principal objetivo desta decisão é transformar em Vendedores Farina o maior número de pessoas possíveis, ou seja, todos colaboradores Farina que tivessem contato com os clientes ou público externo, devem ser vendedores dos seus produtos e serviços. É uma forma que encontrada para valorizar quem está em contato direto com os clientes.

As estações de trabalho foram concebidas conforme entendimento do grupo, observado o envolvimento de cada um com o trabalho. Exemplo: 1) na estação de trabalho dos Follow-up de vendas também trabalhará o responsável pela Programação e Controle da Produção. 2) na estação de trabalho onde estarão os responsáveis de vendas pelo atendimento direto dos clientes trabalhará o responsável pela Qualidade e o responsável pelo Desenvolvimento de novos produtos.

Inicialmente houve a necessidade de romper com alguns paradigmas, rever conceitos e mudar cabeças para após iniciar um processo de desaprender. Com o passar do tempo, os componentes dos dois grupos foram se aceitando ou se convencendo de que aquele modelo merecia uma oportunidade.

14.3 - FORMAÇÃO DE GRUPOS DE TRABALHO PARA TAREFAS ESPECÍFICAS

Ao localizar o tema na Literatura, foi apresentado que o processo de mudança, inicia-se com a determinação das metas a compreensão clara dos objetivos básicos.

Também foi apresentado a necessidade que as empresas possuem em incentivar os trabalhos de grupos com o objetivo de despertar a criatividade e principalmente a socialização do conhecimento tácito.

Sabemos que, o trabalho em grupo para ser eficaz necessita que cada um dos seus membros esteja consciente das motivações subjacentes dos outros e querer que os outros atinjam seus fins tanto quanto ele. O grupo deve trabalhar junto para as ações definidas. Se o grupo é apenas um agregado de indivíduos sem interação, haverá apenas pouco de esforço, às vezes haverá, exploração do grupo por um dos seus membros, ou de um membro para outro.

Na verdade é que assistiu-se e ajudou-se a implementar nos últimos anos uma divisão excessiva do trabalho na busca da especialização. Fragmentou-se de tal forma as tarefas na busca de maior rendimento que acabou-se tendo exatamente o contrário.

Encontra-se dentro das organizações muitos colaboradores ocupados na sua tarefa, enclausurados em uma minúscula célula de produção, trabalhando numa parte de uma tarefa, sem possuir idéia do resultado final do seu trabalho. Assim, várias funções tornam-se várias fábricas independentes. Por mais que se treine os colaboradores, é comum ouvir “isto não é problema meu”.

De que maneira então, pode-se aprender a trabalhar em conjunto ou em equipe quando somos individualistas ao extremo?

Esta pergunta nos remete ao passado e com um esforço da memória, recupera-se as imagens dos “barqueiros puxando a mesma corda” ou dos “barcos amarrados juntos”, em que um dia falou-se de *equipe de trabalhadores* para realizar uma obra comum e em um

passado mais recente ao lembrar meu pai que fazia parte de uma equipe esportiva de “cabo de guerra”, nos leva a supor a existência de uma cumplicidade, de um vínculo, de um objetivo comum, uma vitória a ser alcançada em conjunto.

Outro fator importante que deve-se considerar e de maneira simples e objetiva foi analisada por Araujo (2001) quando escreveu sobre Empowerment. Segundo Araujo, as ferramentas de gestão incluem o indivíduo como um dos fatores a merecer extremo tratamento quando são providas mudanças organizacionais importantes. Afirma que o capital intelectual e criativo dos indivíduos constitui um dos processos - chaves na busca por melhores oportunidades no mercado. Se a organização depende de seu corpo social, como de fato depende, é hora de atentar para o desenvolvimento de padrões superiores aplicados à gestão de recursos humanos, por meio de ferramentas que apontem numa única direção: poder para o corpo social.

Empowerment constitui um novo e revolucionário modelo de administração de pessoas. Tendo por princípio a certeza de que a motivação genuína é capaz de conduzir a resultados excepcionais e a absoluta necessidade de responsabilizar os indivíduos pelo próprio trabalho, essa ferramenta oferece soluções importantes às empresas preocupadas a enfrentar o ambiente turbulento dos negócios modernos.

Os líderes da qualidade estão percebendo que, ao traduzirem qualidade em práticas e comportamentos específicos observáveis, podem ser mais pró – ativos. Comprometidos fortemente com procedimentos melhorados, treinamentos e programas, esses líderes agora estão fornecendo uma peça fundamental antes ausente, assegurando que os esforços resultarão num melhor comportamento da força de trabalho. A qualidade da performance com base no comportamento traduz procedimentos e treinamento em comportamentos do “chão de fábrica” por meio dos seguintes mecanismos:

Comportamentos críticos específicos relacionados à qualidade do chão de fábrica são definidos operacionalmente.

As pessoas são, então, treinadas como observadores ou analistas que coletam dados sobre a natureza e a proporção da performance do grupo de trabalho com aqueles comportamentos. Após cada observação, os analistas reúnem seus colegas observados para discutirem os

comportamentos “pró – qualidade” ou “pró – defeito” vistos, a fim de reforçar os comportamentos da qualidade e descobrir por que eles estão usando comportamentos inadequados.

Esse é o estágio no qual os analistas descobrem quais comportamentos da qualidade estão sob o controle dos empregados de chão de fábrica e quais comportamentos adequados são difíceis ou impossíveis de usar.

A partir do momento em que esta abordagem torna-se mais difundida, pode-se imaginar como o gerenciamento fundamentado no comportamento se ajusta ao trabalho de pioneiros como W. Edwards Deming. Em seu livro *Out of the Crisis*, um divisor de águas, oferece uma avaliação da posição de Deming quanto à performance do grupo de trabalho, fazendo uma pergunta e respondendo-a: O que Deming diria sobre gerenciamento da qualidade relacionado ao comportamento do empregado, para melhorar a performance? (Matéria extraída da Revista Banas Qualidade de julho 2001 número 110).

Pelo fato da abordagem baseada no comportamento ter sido formulada apenas recentemente, Deming não teve oportunidade de comentar o seu desenvolvimento. Entretanto, os pontos assinalados por ele para a orientação de gerentes são completamente compatíveis com a qualidade fundamentada no comportamento. Dentre esses pontos, alguns são cruciais:

- Uso de dados para descoberta de fatos versus crítica; evitar culpar o trabalhador;
- Estímulo do orgulho no trabalho, não tirar dos empregados os direitos de orgulhar-se de suas habilidades;
- Enfoque na melhoria do sistema.

Deming foi um dos pioneiros na campanha industrial para focar os sistemas, não os indivíduos. Para tanto, dedicou-se em buscar meios de identificar estas variáveis e de como medi-las. Esse trabalho resultou no Controle Estatístico do Processo (CEP). Esta ferramenta que nos possibilitava acompanhar os processos hoje é, parte da caixa de ferramentas que se usam rotineiramente.

Os gerentes modernos já incorporaram no dia a dia as ferramentas de Deming e J. M. Juran, para obter ganhos nos sistemas de produção e manter suas linhas de produção sob controle.

É a partir deste ponto que ocorrem as atuais dificuldades, ou seja, depois de atingir esse nível, descobre-se que a taxa de crescimento se estabiliza. Numa busca de melhorias contínuas, muitas empresas vão de encontro a uma barreira. Para ultrapassar tal barreira normalmente é importante encontrar fatores adicionais e concentrar-se neles. O novo fator agora é o comportamento humano.

Deming tinha o seguinte a dizer sobre a relação entre o comportamento humano e o sistema de produção: *“As pessoas são parte do sistema; elas precisam de ajuda. Apesar do fato de a gerência ser responsável pelo sistema ou pela falta dele, descobri em minha experiência que poucas pessoas na indústria sabem do que se constitui um sistema. Quando se menciona essa palavra, muitas pessoas pensam em máquinas e processamento de dados. Poucas sabem que recrutamento, treinamento, supervisão e apoio aos funcionários da produção são parte do sistema”*.

A melhoria da qualidade baseada no comportamento enfoca o fator emergente de performance do grupo de trabalho. Qualidade com base no comportamento é o que gerentes de visão estão usando para otimizar a infra-estrutura da qualidade já estabelecida. Isso representa o próximo passo para a melhoria da qualidade – Não o abandono dos processos estabelecidos de gerenciamento.

A qualidade fundamentada no comportamento dá à performance do grupo de trabalho a mesma abordagem de sistema que é o fundamento do CEP. Não há lugar nessa sequência para culpar ou criticar ninguém. Ela é caracterizada por começar e terminar por um enfoque no sistema. A única diferença é que o fluxo do produto que está sendo medido é o da performance do grupo de trabalho.

Promover o orgulho no trabalho. Um dos 14 princípios de Deming é; “Criar constância de objetivos em direção à melhoria do produto e do serviço”. Essa constância de objetivos precisa ocorrer em todos os níveis da organização. Entre esses níveis é crucial o envolvimento de pessoal da linha de frente, o qual produz o produto ou o serviço.

Nas iniciativas para melhoria de performance com base no comportamento, o pessoal de chão de fábrica participa ativamente de **equipes** que identificam comportamentos nocivos à qualidade e descrevem definições operacionais para eles. Também contribuem como observadores ou analistas treinados, que coletam dados da incidência daqueles comportamentos. *Depois, fornecem feed-back aos seus colegas e anotam as sugestões destes.*

Finalmente, o pessoal do chão de fábrica também participa de grupos de resolução de problemas que revêem os dados observados e colocam em prática – planos de ação para a remoção de barreira para a melhoria; contínua. Essa participação ativa nessa série de atividades centrais promove o ORGULHO NO TRABALHO.

Outro enfoque importante na melhoria da qualidade baseada no comportamento e outro dos 14 princípios de Deming é: “Constantemente melhorar o sistema de produção e o serviço”. O foco está agora na melhoria dos sistemas, incluindo melhorias nos equipamentos, condições de trabalho, procedimentos e performance do grupo de trabalho como comportamento crítico. A perspectiva que temos é que, leve a reflexões sobre equipamentos e barreiras de procedimentos para a performance ser melhorada.

Mais uma vez enfoca-se os princípios de Deming que estabelecem o ponto para a melhoria da qualidade baseada no comportamento. Orgulho do próprio trabalho e emprego de dados para melhoria do sistema são conceitos fundamentais. As pessoas são a parte principal de qualquer sistema. A constância de objetivos para todos os níveis de uma organização é necessária. Deming ressalta a responsabilidade da gerência em endereçar assuntos especiais e comuns.

O comportamento gerencial em direção a um processo de qualidade com base no comportamento toma esses conceitos e emprega toda a força de trabalho para implementá-los. A observação baseada no comportamento e as habilidades de feed-back miram o princípio relativo ao orgulho do próprio trabalho de modo prático.

Os anos dedicados à administração de uma empresa e o envolvimento com a melhoria da qualidade possibilita identificar na prática o que os gurus mostram nos livros. O desafio

pessoal e da empresa é agora encontrar alternativas que ajudem a transformar os empregados em colaboradores. Profissionalmente é frustrante administrar uma empresa organizada em termos de sistemas de controle e ao caminhar pela fábrica identificar nos funcionários uma distância tão grande da empresa. A execução das tarefas de forma mecânica sem esboço algum de comprometimento com o seu trabalho.

Não administra-se mais pessoas através do medo, da imposição, de ordens diretas, com normas e regulamentos escritos. As pessoas querem participar, utilizando o conhecimento que possuem da empresa, do produto e de suas experiências na busca da valorização e de novas oportunidades.

No chão de fábrica, isto é, onde a produção se realiza, os indivíduos já demonstram estar ávidos por mudança, muitos níveis hierárquicos que distanciam os trabalhadores do poder decisório são duramente questionados. As pessoas querem cada vez mais participar, assumir responsabilidades, compartilhar com a missão e com a busca das metas e por incrível que pareça, almejam principalmente fazer parte da equipe, sentir-se valorizadas. Esta afirmação não é fruto de pesquisa ou de algum levantamento encomendado e sim, da vivência pessoal e das observações ao longo de mais de 20 anos de trabalho.

Muita coisa aprende-se desde os tempos dos programas da qualidade e dos Círculos de Controle de Qualidade (C.C.Q). Hoje, os trabalhadores, *produzem resultados*, os empresários estão ansiosos por melhores *resultados* que nos possibilite continuar sobrevivendo em um mercado cada vez mais competitivo e dominado por grandes corporações. Para isto, necessita-se de melhor qualidade, menores custos, produtos e serviços diferenciados, colaboradores comprometidos e envolvidos, de menos profissionais especialistas e mais profissionais multiespecialistas com visão e conhecimento genérico.

O administrador moderno, mais do que qualquer habilidade técnica é imprescindível que conheça de Gente. Que saiba buscar no conjunto as competências necessárias para atingir as metas da organização. Saber que as empresas são formadas por pessoas sendo estas, sua maior vantagem competitiva, principalmente no caso específico da empresa Farina.

Como descrito nos capítulos anteriores, a empresa possui um excepcional sistema de informações e de geração de dados. Possui dados que poucas empresas possuem. Tem um sistema organizado com todas as tarefas e processos minuciosamente discriminados. Cada função interna possui um plano onde as atribuições e responsabilidades estão devidamente descritas. Pode-se dizer com segurança que a Farina possui um Sistema organizado e que atende suas necessidades e aos requisitos das normas ISO 9002 e QS 9000. Contudo, seus executivos são incentivados a serem individualistas. Existem internamente muitos especialistas e estes, no seu ambiente de trabalho consideram-se os donos da verdade principalmente aqueles que trabalham com a parte técnica.

Com base no exposto acima identifica-se na empresa a necessidade de mudar, de ser menos burocrata e mais criativa e principalmente, de desenvolver uma nova maneira de trabalhar, encurtando a distância entre onde são tomadas as decisões e de onde são implementadas, **lançou-se assim a idéia de criação de grupos multifuncionais de trabalho**. Esta ação tem no mínimo dois objetivos importantes:

1. Primeiro é a formação de grupos de trabalho com o objetivo de desenvolver ações para a imediata melhoria da qualidade dos produtos e serviços a fim de reduzir o nível de refugo interno e a redução das devoluções. Isto irá de imediato repercutir no aumento da produtividade, na redução dos custos e principalmente reduzindo as devoluções à satisfação dos clientes.
2. Segundo é a criação de TIMES da qualidade com a participação exclusiva dos colaboradores do setor. Este projeto que esta sendo proposto para a Farina somente poderá ser implementado após o projeto acima estar consolidado já que, o enfoque é um pouco diferente. Neste trabalho apenas será descrito para que não passe despercebido já que sua implementação neste momento na Farina é totalmente inviável.

14.3.1 - FORMAÇÃO DE GRUPOS MULTIFUNCIONAIS

Objetivo geral:

Formar grupos de pessoas não especialistas para trabalhar na solução de problemas técnicos e no aumento da produtividade na área Industrial.

Grupos:

Formar três grupos heterogêneos com oito pessoas. Deve-se mesclar as pessoas de tal forma que, os participantes tenham condições de no mínimo questionar. Assim, ficaram constituídos os primeiros grupos de trabalho:

14.3.1.1 - Grupo da fundição:

Componentes:

- Técnico de fundição
- Representante da moldagem
- Representante da fusão
- Representante do vazamento
- Representante da qualidade
- Representante de custos
- Representante de vendas
- Representante da usinagem

Líder:

- Grupo irá eleger o líder por projetos. Desta forma, a cada novo trabalho haverá um novo líder ou responsável.

Objetivo específico:

- Reduzir refugo interno e externo causados por problemas de fundição.
- Otimizar processos.
- Aumentar a produtividade.

Obs: O grupo deverá possuir autonomia para impedir qualquer item de entrar em produção caso o processo não reflita o especificado na ficha de produção/custos ou que o item tenha seu preço de venda inferior ao custo de fabricação.

Reuniões:

- As reuniões para avaliação e definição das ações ocorrem todas às terças-feiras e quintas-feiras.
- Ao final de cada trabalho, o grupo convoca uma reunião com a gerência para apresentar o resultado do trabalho e as definições do grupo.

14.3.1.2 - Grupo da Usinagem**Componentes:**

- Técnico em usinagem
- Representante dos operadores de máquinas CNC.
- Representante dos operadores de máquinas convencionais.
- Representante da fundição.
- Representante da qualidade.
- Representante de vendas
- Representante da manutenção
- Representante da administração.

Líder:

- Grupo irá eleger o líder por projetos. Desta forma, a cada novo trabalho haverá um novo líder ou responsável.

Objetivo específico:

- Reduzir refugo interno e externo causados por problemas de usinagem.
- Otimizar processos.
- Aumentar a produtividade.
- Identificar novos equipamentos de usinagem.
- Desenvolver fornecedores de usinagem externa.
- Avaliar processo de terceirização.

Obs: O grupo deverá possuir autonomia para impedir qualquer item de entrar em produção caso o processo não reflita o especificado na ficha de produção/custos ou que o item tenha seu preço de venda inferior ao custo de fabricação.

Reuniões:

- As reuniões para avaliação e definição das ações ocorrem todas às segundas-feiras e quartas-feiras.
- Ao final de cada trabalho, o grupo convoca uma reunião com a gerência para apresentar o resultado do trabalho e as definições do grupo.

14.3.1.3 - Grupo Administrativo**Componentes:**

- Diretor Presidente
- Diretor Comercial
- Gerente Industrial

- Coordenador de processos
- Coordenador da qualidade
- Coordenador de recursos humanos
- Coordenador financeiro
- Coordenador de compras

Líder:

- Diretor Presidente

Objetivos:

- Avaliar desempenho da semana
- Avaliar andamentos dos trabalhos dos grupos
- Decidir prioridades de trabalhos ou investimentos necessários
- Avaliar informações de recursos humanos
- Decidir estratégias com base nas informações comerciais
- Acompanhar o orçamento da empresa

Reuniões:

- Todas as sextas-feiras

14.3.2 – ATUAÇÃO DOS GRUPOS

Para os grupos de fundição e de usinagem, as metas são bastantes claras. A Gerência Industrial junto com os Supervisores, indica para os grupos os principais problemas que impedem alcançar os objetivos. A partir destes, os grupos iniciam os trabalhos de investigação e a análise crítica. Os grupos recebem as fichas técnicas dos produtos, avaliação de custos, principais problemas e sua incidência.

Para acompanhamento, existe um procedimento padrão individual para cada tipo de peça. Para as metas coletivas, foram desenvolvidas planilhas específicas que ao final do mês são agrupadas formando o Relatório Mensal Industrial.

A Divisão Industrial possuía um sistema de informações bem organizado, contudo a complexidade com que os dados eram apresentados oferecia dificuldades para as pessoas entender o que estava sendo apresentado. Estes relatórios eram de uso dos Supervisores e Gerentes suas informações não eram compartilhadas com o chão da fábrica.

Identificado o problema, foi desenvolvido um relatório onde os indicadores da produção pudessem facilmente ser interpretados pelos colaboradores possibilitando com isso, uma visão da atual posição em relação ao objetivo facilitando a tomada das ações corretivas.

O relatório INDICADORES DE PRODUÇÃO (Anexo 2), foi aprovado pelos Supervisores, pelos Colaboradores e pelo Gerente Industrial que liberou sua utilização. Este apresenta de forma bastante simples, o resultado da atividade produtiva. É atualizado diariamente informando o que aconteceu no dia anterior o acumulado do mês sendo após fixado nos diversos murais internos servindo de base para as reuniões.

O objetivo deste relatório é disciplinar as pessoas a avaliar diariamente os resultados dia anterior e com esta avaliação, corrigir possíveis problemas ou identificar possíveis oportunidades de melhorias e ao mesmo tempo incentivar as reuniões informais.

Sem entrar no mérito da análise crítica dos resultados, a integração que houve dentro dos grupos e principalmente fora deles, isto é, nos diversos locais de trabalho foi extremamente positivo. Além, da integração e do envolvimento dos participantes dos grupos, começaram a surgir nos locais de trabalho contribuições importantes para a solução dos problemas e o que chama a atenção é que, esta participação não foi por nossa interferência, mas sim, o grande grupo identificou no seu representante uma oportunidade para participar.

Confirma-se na prática o que foi dito anteriormente, onde o grande grupo recebe o feedback do participante do grupo de trabalho e recebe sugestões para a solução dos problemas.

Como fator positivo, logo na semana seguinte da divulgação dos indicadores, os diversos setores passaram a acompanhar com mais preocupação os índices de refugo e de produtividade, após uma reunião de análise do refugo coordenada pelo setor da qualidade, os diversos setores começaram a separar todas as peças cujos problemas eram decorrentes da atividade do seu setor. Após esta classificação, todos os colaboradores reuniam-se para discutir as causas e o que era necessário ser implementado para sua correção.

Quando a causa do problema é de responsabilidade do processo não estando relacionada à operação, a peça é encaminhada para a divisão de engenharia para análise e correção. Também foi criado pelos setores de moldagem e limpeza um painel com exemplos dos principais problemas operacionais e as possíveis ações para evitá-los.

Os trabalhos que começaram a ser desenvolvidos pelos grupos de trabalho tiveram apoio da Direção e das Gerências e isto, foi decisivo quando a decisão era de suspender a produção de itens críticos devido a problemas com a produção. O papel da engenharia até este momento tem sido fundamental, pois a agilidade e a humildade de avaliar todos os comunicados recebidos está ajudando a mantê-lo o moral da equipe.

Quando o trabalho começou a ser implementado, alguns Supervisores e Técnicos tinham a convicção que a proposta seria uma perda de tempo e que iríamos contribuir para perda da produtividade. As principais perguntas eram:

- O que esperar de melhorias ou de sugestões de um grupo que o maior objetivo é de cumprir o horário e receber ao final do mês?
- Como reduzir problemas técnicos sem a ação direta dos técnicos ou dos engenheiros?

Hoje o discurso é outro, Um trabalho tão simples está ajudando a resolver problemas graves, está reduzindo custos e fazendo com que os clientes que acompanham o processo tenham mais confiança. A Farina foi considerada fornecedor com Qualidade Assegurada em clientes como Scania, GMB e Master nas avaliações realizadas durante os meses de Junho e Julho/01.

Voltando para o tema de Equipes, objetivo desta dissertação, foi possível observar no grupo uma nova postura. As pessoas estão mais envolvidas, participam com interesse, alguns nos convidam para ir até o setor e ver como eles resolveram o “tal problema”. Talvez aqui esteja o maior resultado do processo de mudança. Não é necessário criar programas fabulosos para motivar pessoas basta simplesmente fazer o básico. Respeitá-las.

A verdade é que nunca é tarde para aprender. Este acompanhamento faz recordar um ditado que ouviu-se há muitos anos atrás, infelizmente não recordamos do autor que dizia: “Não existe alguém que de tudo sabe e que não tenha nada para aprender. Não existe alguém que nada sabe e que não tenha nada para ensinar”.

15 - PROJETO BOM DIA

O projeto BOM DIA é uma proposta que visa integração das pessoas. Tem o objetivo de auxiliar os supervisores a terem a simpatia do grupo incentivando a integração.

A primeira ação na busca da integração da equipe foi oferecer todos os dias 30 minutos antes do início do trabalho, o café da manhã. A intenção desta ação era a integração das pessoas, uma possibilidade de primeiro contato do dia. Ao observar a reação das pessoas durante o café, identificou-se que havia uma distância muito grande entre as pessoas. Os grupos se formavam de acordo com os componentes dos setores. Como não há um horário único, muitas pessoas ficam isoladas tomam o café e saem sem ao menos levantar os olhos. Continua-se com pessoas que batem o cartão ponto, dirigem-se para os seus locais de trabalho, sem se cumprimentarem. Estão frias, sem aquecimento afetivo. Suas cabeças estão dispersas, cada um no seu próprio mundo, com suas preocupações. Assim começam suas atividades sem nenhuma sinergia de integração, sem estímulos que direcionam a sua motivação interna para o processo de trabalho que irão desenvolver.

Observa-se também que este fato não ocorre somente com os trabalhadores comuns, alguns supervisores também desinteressados, eles que são responsáveis por desenvolver uma sinergia de comprometimento, estão preocupados com o mundinho de seus relatórios e anotações.

A partir destas observações, elaborou-se uma estratégia para incentivar a realização de uma pequena reunião de no máximo 05 minutos todos os dias antes do início do expediente. Primeiramente o Supervisor reúne no mesmo local todos os seus Colaboradores. Ele os cumprimenta, conversa, dá mensagem de estímulo às pessoas, agradece os esforços, a iniciativa, a criatividade do grupo, integra o grupo com comemorações importantes, faz leitura de algum artigo importante ou faz uma oração. Essas reuniões tem a finalidade de gerar o desenvolvimento da afetividade do grupo e criam o sentido de equipe e unidade, consolidando a liderança e a coordenação do supervisor.

Objetivos do Projeto

- Integrar as pessoas, aquecer psicologicamente para o desenvolvimento das atividades.
- Criar espírito de unidade
- Reconhecer o homem como fator fundamental da atividade produtiva
- Aproximar o supervisor dos seus colaboradores
- Facilitar o desenvolvimento da empatia entre as pessoas
- Gerar um clima harmônico que favoreça o comprometimento
- Aumentar a auto-estima fazendo com que as pessoas se sintam valorizadas e reconhecidas
- Criar a sinergia da aproximação pessoal igualitária
- Cria o espírito de grupo unido e integrado.

Observação:

Os resultados são proporcionais a habilidade do supervisor em se relacionar com as pessoas. Em muitos casos o envolvimento poderá chegar a tal ponto que os colaboradores revezam-se na coordenação das reuniões com apresentação de experiências pessoais, textos ou orações. Em outros casos ainda será necessário chamar as pessoas para participar.

16 - FORMAÇÃO DOS TIMES DA QUALIDADE

Este projeto é no momento apenas uma proposta que poderá ser implementada após a consolidação dos grupos formados e descritos acima. Ela visa dar continuidade aos trabalhos desenvolvidos agora com um novo enfoque. Sabe-se pela experiência que após um determinado período, as ações para melhoria da qualidade começarão a se tornar escassas desmobilizando a equipe de trabalho e o grande grupo.

O objetivo é manter o envolvimento dos colaboradores das diversas áreas através da formação dos **Times da Qualidade**. É um trabalho mais amplo, requerendo uma estrutura de apoio capaz e hábil. A direção da empresa deverá antecipadamente dispor de recursos técnicos e financeiros. O sucesso deste projeto dependerá exclusivamente do apoio que a empresa colocar a disposição.

Descrição do Projeto

Os diversos setores que compõem a empresa serão **convidados** a se organizar em TIMES. Estes Times serão constituídos pelos trabalhadores exclusivamente do setor, organizados em sub – grupos de trabalho. Cada colaborador escolherá a que sub – grupo irá trabalhar de acordo com sua identificação pelo assunto.

Cada Time terá um nome e um líder geral eleito pelo setor. Seu modelo terá a forma de uma estrela onde cada ponta desta estrela representará uma atividade específica a ser trabalhada exemplo:

1. A primeira ponta será da Qualidade.
2. A segunda da Segurança.
3. A terceira do Desenvolvimento Pessoal.
4. A quarta de Custos.
5. A quinta de Produtividade e Processo.

Assim, cada ponta da estrela será um sub – grupo de trabalho formado de pessoas do setor. Esse sub - grupos terão um líder cada que, receberá orientações do líder Time. Esses

líderes poderão solicitar ajuda técnica de profissionais que atuam nos setores da empresa para esclarecimento de dúvidas ou ajuda na elaboração dos estudos.

Todo o apoio para a organização e formação é de responsabilidade do setor de recursos humanos, que deverá também, organizar o atendimento dos profissionais de apoio sempre que solicitado pelo líder do Time.

Para apresentação e divulgação dos trabalhos dos sub – grupos e do Time, em cada setor participante, terá um painel de aproximadamente 1,5 m x 2,0 m conforme exemplo abaixo, com uma estrela pintada em amarelo. Em cada ponta desta estrela terá a descrição da atividade com o nome e fotografia dos componentes para facilitar a identificação. Abaixo da estrela, terá um local específico para sejam afixados as fichas de trabalhos dos grupos com a descrição do projeto, das atividades e dos resultados alcançados.

Objetivo

O objetivo principal deste projeto é o crescimento do homem, através da oportunidade de conhecer outros assuntos e do envolvimento de todos os funcionários do setor na realização de outros trabalhos fora da rotina. As utilizações de profissionais das áreas específicas ajudarão na formação destes colaboradores, e na associação do conhecimento tácito além de desenvolvermos um sistema para melhorias contínuas, estimular o surgimento de novos talentos e educar.

Incentivos

Pensa-se premiar os melhores Times, através da avaliação da melhor proposta apresentada. A premiação que sugiro abaixo, leva em consideração a necessidade de estimular as pessoas a participarem com envolvimento e criatividade:

Para o grupo que desenvolver a melhor proposta:

Imaginemos que o sub - grupo de Custos ganhe a melhor proposta com um projeto de redução de custos de R\$ 10.000,00 ao mês. A economia que a empresa tiver com este projeto nos 06 (seis) primeiros meses será destinada para melhorias no setor de acordo com as necessidades apresentadas pelo TIME (70%) e os restantes (30%) serão destinados para os componentes dos grupos utilizarem particularmente como melhor lhes convier.

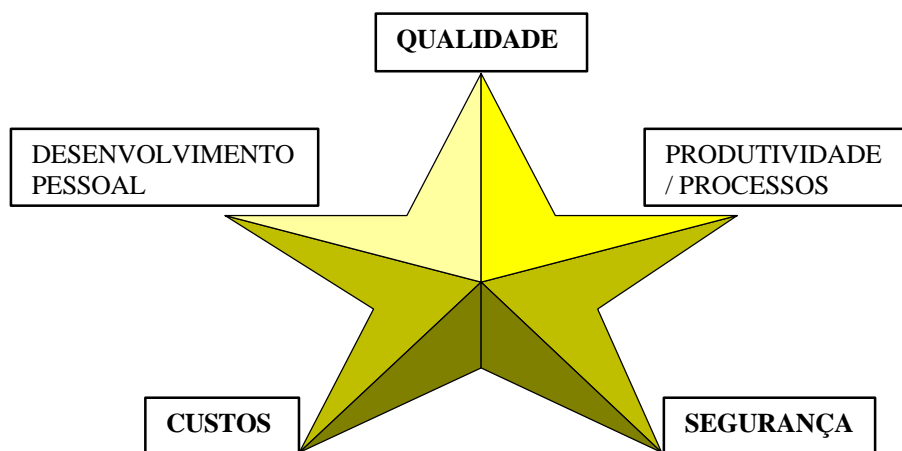
Para o Time a que pertence o grupo:

O Time receberá divulgação nos meios de comunicação e receberá o troféu Destaque.

Exemplo do Painel a ser colocado nos setores.

TIME.....

LIDER.....



Descrição das atividades:

Projeto/ Plano de ação:

Resultado:

Com a implementação deste projeto, acredita-se que a empresa atingirá sua maioria tendo conseguido unir trabalho, colaboradores, clientes e resultado. Ainda é uma utopia um sonho, mas são os sonhos que ajudam a crescer que motivam.

17 - OUTROS TRABALHOS RELEVANTES

Passar-se-á agora a analisar alguns dos principais projetos desenvolvidos após a criação dos grupos multifuncionais. Profissionalmente, os resultados conseguidos até o momento na Divisão Industrial, já seriam suficientes para comprovar as teorias de que, quando os trabalhadores têm a oportunidade de participar na realização de qualquer tarefa por mais simples que seja, os resultados são surpreendentes.

É importante salientar que, os grupos tinham como meta resolverem problemas técnicos e operacionais com reflexo na diminuição de custos e na satisfação do cliente, pois esta seria a primeira etapa a ser superada para somente após desenvolver projetos visando mercado ou qualquer outro tema.

17.1 - ACORDO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS DA EMPRESA

Os primeiros três meses de trabalhos toda a atenção foi concentrada em avaliar nosso nível de refugo buscando causas e oportunidades de melhoria técnica. Após este período, novos assuntos foram surgindo nas reuniões já que, no dia a dia muitos assuntos técnicos eram imediatamente resolvidos através de reuniões “relâmpagos” no local onde se encontrava o problema.

Como primeiro projeto “extra” surgido foi de apresentar para a diretoria um Plano de Participação nos Resultados atendendo a Lei n.º 10.101, de 19.12.2000 – DOU de 20.12.2000.

Formou-se então um novo grupo de trabalho com o objetivo específico de estudar e elaborar uma proposta que atendesse às necessidades da empresa, dos funcionários, sindicato e cumprisse as determinações da Lei.

O grupo de trabalho teve a participação de um representante do departamento jurídico para auxílio nos aspectos legais e do Gerente Industrial como representante da diretoria mais os seguintes funcionários:

- 01 representante de Recursos Humanos
- 01 representante do setor Administrativo
- 01 representante de Vendas
- 02 representantes de Fundação
- 01 representante da Limpeza
- 02 representantes da Usinagem
- 01 representante do Sindicato

A primeira atividade do grupo foi de conhecer empresas da região que possuem o plano implementado e saber quais as dificuldades encontradas. Após várias reuniões do grupo com a direção e com o sindicato da categoria, foi apresentado o seguinte Acordo:

17.1.1 - ACORDO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS DA EMPRESA

Por este instrumento e de acordo com os preceitos legais estabelecidos pela Constituição Federal e nos termos previstos na Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000 (D. O. U. 20.12.2000) que regem o tema, de um lado a Empresa **Farina S/A – Fundação e Metalurgia**, pessoa jurídica, sita na Rua Cavalheiro José Farina, 215 em Bento Gonçalves (RS), CGCMF nº 87.546.636/0001-11, Inscrição Estadual nº 010/0000770, por seus procuradores infra assinados, e de outro lado, **a Comissão de Empregados**, eleita exclusivamente para tais fins, com a devida ciência do representante indicado pelo Sindicato dos Trabalhadores, firmam o presente **ACORDO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS DA EMPRESA**, conforme especificado nas seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA 1 - Fator Determinante para Concessão da Participação nos Resultados:

Para haver distribuição de resultados deverá, obrigatoriamente, ser atingido no mínimo o resultado operacional semestral previsto no orçamento (independente de produção e/ou vendas).

CLÁUSULA 2 - Índice de Distribuição:

2.1 - Atingindo o resultado operacional no semestre, será distribuído 10% (dez por cento) do valor alcançado, proporcionalmente ao atingimento das metas estabelecidas.

2.2- AS metas estabelecidas encontram-se detalhadas no Anexo I do plano, bem como suas fórmulas de cálculo.

OBSERVAÇÃO: Valores referentes a créditos fiscais, oriundos de compensações tributárias, fiscais ou outras, não serão computados como receitas para fins de apuração do resultado operacional.

CLÁUSULA 3 - Vigência

3.1 - Os procedimentos do Programa de Participação dos Resultados aqui convencionados terão validade no período de 01.01.2001 até 31.12.2001, ficando desde já consignado que poderá ser modificado ou até mesmo extinto para os períodos seguintes, diminuídos ou aumentados os valores ou percentuais, excluídos fatores ou incluídos fatores, bem como modificado as metas.

3.2 - As metas (Anexo I do plano) terão validade à partir do momento em que o presente programa for divulgado para todos os funcionários, em data a ser combinada.

CLÁUSULA 4 - Aferição dos resultados e distribuição

4.1 - O acompanhamento da apuração do resultado será mensal e a distribuição, quando houver, será semestral.

4.2 - A distribuição será nos meses de agosto e fevereiro, conforme os resultados obtidos no primeiro e segundo semestre, respectivamente.

4.3 - A Empresa deverá apresentar até 12º dia útil de cada mês, a apuração do resultado operacional da Empresa, relativo ao mês anterior. Caso houver atraso na apresentação dos

resultados, estes deverão ser justificados e apresentados em data a ser definida na oportunidade.

4.4 - Cada setor da Empresa terá afixado no quadro mural os indicadores e respectivos objetivos para o acompanhamento dos resultados necessários e prováveis para atingir o orçamento. (Anexo III do plano)

4.5 – Ratificam as partes, nos termos da legislação vigente e do artigo 7º, inciso XI, da Constituição Federal, que a participação nos resultados ora convencionada não substitui ou complementa a remuneração dos empregados, muito menos constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade como geradora de direito adquirido.

CLÁUSULA 5 - Condições de Participação do Programa

5.1 - Participam do presente programa todos os funcionários registrados e os estagiários que estiverem trabalhando na empresa há, no mínimo, cinco meses.

5.2 - Funcionários demitidos ou que solicitarem demissão, durante o semestre em vigor, perderão, automaticamente, o direito a qualquer valor de participação dos resultados;

5.3 - Funcionários afastados por motivo de auxílio-doença, maternidade, acidente de trabalho e Exército, participarão proporcionalmente aos meses trabalhados no semestre, na razão de 1/6 (um sexto) por mês trabalhado ou fração superior a quinze dias.

5.4 - Faltas legais ou justificadas consideram-se: atestados médicos e odontológicos reconhecidos pela empresa, realização de exames médicos e escolares, convocação da Justiça e Exército, licença paternidade e licença para óbitos, desde que devidamente documentados;

5.5 - Funcionários que tenham advertência por escrito ou suspensão, em função de atos disciplinares, perderão automaticamente o direito à participação no semestre em vigor.

5.6 - Dispensas serão computadas como faltas justificadas; sendo que, mais de quatro horas de dispensa durante o semestre será considerado como um dia de falta justificada.

CLÁUSULA 6 – Prêmio Extra (anual)

6.1 - No caso do Resultado Operacional Anual, exceder, no mínimo a 10% (dez por cento) do resultado previsto no orçamento, será distribuído 25% (vinte e cinco por cento) do valor da diferença entre o resultado previsto e o resultado real, deduzidos os valores já distribuídos pelo programa de participação no 1º e 2º semestres do ano.

6.2 – A forma de distribuição do “Prêmio Extra”, será proporcional ao salário base de cada funcionário.

6.3 - Funcionários com menos de um ano de Empresa, porém com mais de 5 meses de trabalho, participarão proporcionalmente, aos meses trabalhados, na razão de 1/12 (um doze avos) por mês trabalhado ou fração superior a quinze dias.

6.4 - Funcionários que tenham recebido advertência por escrito ou suspensão, durante o ano, perderão o direito ao “Prêmio Extra”.

6.5 - A distribuição dos valores relativos ao “Prêmio Extra” será realizada no mês de fevereiro do ano subsequente, juntamente com os valores referentes à participação de resultados do 2º Semestre.

6.6 - O cálculo para distribuição do “Prêmio Extra” encontram-se no Anexo II do plano.

CLÁUSULA 7- Alterações no Sistema

7.1 - Se durante a vigência do presente Acordo, vier a ser editada nova norma regulamentar ou dispositivo Constitucional de Participação de Resultados (Artigo 7º, XI, da CF), ou ainda, alterando os termos da legislação infraconstitucional, a Empresa poderá usar de compensação e adequar o programa aqui criado com as novas regras que vierem a ser instituídas.

7.2 - Havendo alterações na Legislação que rege o tema de Participação nos Resultados, com inclusão de encargos trabalhistas e/ou previdenciários, a Empresa fará a respectiva dedução dos encargos do montante global apurado, de modo a não sofrer com a incidência dos mesmos.

7.3 - Eventuais divergências oriundas do ora pactuado serão dirimidas pela Empresa e os Representantes dos Empregados, de comum acordo.

CLÁUSULA 8 – Validação

8.1 – O presente acordo de Participação de Resultado será validado entre a Empresa e a comissão de empregados, composta por funcionários designados pelas partes, exclusivamente para este fim.

8.2 – O referido Grupo será destituído após a assinatura do Acordo, podendo vir a ser reconvocato pela Empresa para dirimir dúvidas, esclarecer ou ajustar parâmetros, não gozando, portanto de qualquer estabilidade no emprego.

E por estarem de pleno acordo, firmam o presente para todos os fins de direito.

Bento Gonçalves, maio de 2001.

Assinam este acordo:

Representantes da Farina

Componentes da Comissão

Representante do Sindicato

ANEXO 1 – Plano de Metas

Atingido no mínimo o resultado operacional previsto no semestre será distribuído 10% do valor do resultado real, proporcionalmente ao cumprimento das metas pré – estabelecidas, sendo que 50% do valor será destinado às metas coletivas e 50% às metas individuais.

Metas:

METAS	CUMPRIMENTO MÍNIMO	PONTOS
Metas Coletivas		
Tonelagem liberada	100% da Tonelagem orçada	20
	99% da Tonelagem orçada	15
	97% da Tonelagem orçada	10
	Menos que 97% da Tonelagem orçada	00
Refugo Geral	5,5% (média) no semestre	15
	Maior que 5,5% (média) no semestre	00
PPM	Até 10.000	15
	Maior que 10.000	00
Metas Individuais		
Acidente de Trabalho	Até 01 dia de afastamento	20
	Dois dias ou mais de afastamento	00
Faltas Injustificadas	Se não tiver faltas injustificadas	15
	Uma ou mais faltas injustificadas	00
Faltas Legais	Até 03 dias de afastamento	15
	Mais de 03 dias de afastamento	00
Total Possível a ser atingido		100

Formas de Cálculos:

2.1- Metas Coletivas

O valor referente às metas coletivas será distribuído de forma igual para todos os funcionários com direito à participação. Os pontos alcançados correspondem à um percentual do valor atingido nas metas coletivas, ou seja:

PONTUAÇÃO	RESULTADO ATINGIDO
50 Pontos	100% do valor a ser distribuído
45 Pontos	90%
40 Pontos	80%
35 Pontos	70%
30 Pontos	60%
25 Pontos	50%
20 Pontos	40%
15 Pontos	30%
10 Pontos	20%
00 Pontos	00

2.2- Metas Individuais

O valor referente às metas individuais, ou seja, 50% do valor a ser distribuído, será calculado, conforme a pontuação individual do funcionário, da seguinte forma:

Divide-se o valor a ser distribuído pelo número de funcionários com direito à participação, para definir o valor de “X”. Após, calcula-se o valor que cada funcionário tem direito conforme sua pontuação, obedecendo a tabela abaixo.

PONTUAÇÃO	VALOR A SER DISTRIBUÍDO
50 Pontos	Corresponde ao valor “X”
35 Pontos	70% de “X”
30 Pontos	60% de “X”
20 Pontos	40% de “X”
15 Pontos	30% de “X”

A diferença entre o valor total destinado às metas individuais e os valores distribuídos será rateado entre os funcionários com pontuação máxima, ou seja, 50 pontos.

ANEXO 2 – Prêmio Extra

Condição básica: deverá o resultado operacional anual, exceder no mínimo a 10% do resultado previsto no orçamento.

Cálculo para definir o montante será: $(ROAR - ROAP) - \text{Valores distribuídos no 1º e 2º semestres} = X$

Valores para distribuição = 25% de X

Forma de distribuição = proporcional ao salário base.

ROAR = Resultado Operacional Anual Real

ROAP = Resultado Operacional Anual Previsto

ANEXO 3 – Quadro de Acompanhamento do Orçamento

Programa de Participação de Resultados da Farina S/A – 2001								
Resultado Operacional = Condição básica para distribuição								
Tonelagem Liberada	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Média
Objetivo								
Real								
% Refugo Geral								
Objetivo								
Real								
Horas Extras – Hs								
Objetivo								
Real								
PPM								
Objetivo								
Real								
Devoluções – R\$								
Objetivo								
Real								
Preço Médio – R\$								
Objetivo								
Real								
Tonelagem Vendida								
Objetivo								
Real								
Resultado Operacional – R\$								
Objetivo								
Real								

Comentários:

Como se pode observar, o projeto acima possui consistência, foi bem elaborado e atende aos objetivos da empresa. Outro fator importante que merece destaque e comentários é com relação à distribuição dos resultados que é igual para todos. Não há distinção de cargos ou de funções, o valor que o colaborador da limpeza patrimonial receberá é igual ao do Gerente Industrial.

Este sistema igualitário de divisão não foi encontrado nas visitas realizadas. O sistema proposto é o resultado da maneira como foi idealizado, ou seja, com a participação de pessoas integrantes do nível mais alto da hierarquia até o nível mais simples.

A Farina há muito vinha tentando elaborar um projeto de Participação dos Funcionários através da Diretoria que chegou a contratar uma empresa externa para propor um projeto que não foi viabilizado. O que foi apresentado caracteriza-se pela simplicidade, aplicabilidade e as metas poderão ser acompanhadas por todos através de uma linguagem de chão de fábrica. O projeto será implementado no segundo semestre de 2001.

18 - Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo

Durante o período de maio até junho de 2001 foi realizado uma pesquisa com os principais clientes da Farina S.A. com o objetivo de avaliar o nível de satisfação em relação aos produtos e serviços fornecidos pela empresa.

Para a pesquisa, foi utilizado o questionário (Anexo 4) enviando-o para os departamentos que possuem contatos diretos com a Farina. A tabulação das respostas bem como a determinação do Índice Geral de Satisfação pode ser evidenciada no relatório do Resumo da Pesquisa (Anexo 5).

A empresa possui como meta atingir um Índice Geral de Satisfação de 90%. Na primeira vez que realizou esta pesquisa no início do ano de 2000 obteve um índice de 89%. Nesta última o Índice Geral de Satisfação foi de 94,48% o que é considerado muito bom.

19 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item, será realizado uma análise do desempenho da Divisão Industrial, Comercial. Esta análise terá como objetivo avaliar os resultados obtidos após a implementação dos grupos multifuncionais de trabalho e as tendências de melhorias que podemos atribuir a esta nova forma de trabalhar. Os números que serão apresentados são reais com os quais, pretendemos dar credibilidade aos projetos.

19.1 - Desempenho da Divisão Industrial

Para análise do desempenho da Divisão Industrial após a implementação dos grupos de trabalho, foi utilizado quatro indicadores: (1) produtividade, (2) refugos, (3) rendimento metalúrgico e (4) devoluções. Estes indicadores demonstram de forma geral o comportamento da atividade produtiva da empresa.

É importante salientar que durante o período em que se concentrar esta análise, a empresa não realizou investimentos na área produtiva e, não houve mudanças do Mix de produtos que compõe sua linha que pudessem contribuir para alterar o comportamento dos resultados a seguir apresentados. O resultado é fruto de uma nova postura administrativa e basicamente é o reflexo do envolvimento de um número maior de pessoas com o processo produtivo.

Pode-se observar nos gráficos a existência de tendência á melhoria o que é natural se considerarmos o aprendizado e principalmente a consolidação das ações.

A interpretação dos indicadores da Divisão Industrial, terá como base de referência os resultados históricos da empresa que serão comparados aos resultados atingidos em 2001 durante o período de janeiro a maio. Os indicadores são “Reais” e, conforme informado anteriormente, são atualizados diariamente e divulgados em toda a empresa.

19.1.1 - PRODUTIVIDADE

O gráfico Produtividade na Fundição (Anexo 6) apresenta indicadores da relação da produção realizada versus o contingente humano diretamente utilizado na sua produção. O índice é obtido tomando a tonelagem “boa” isto é, o total de ferro que entrou nos fornos para a fundição subtraindo-se deste, os canais de descida do ferro, as rebarbas e o refugo. Obtido este valor divide-se então pelo número de colaboradores que trabalham na divisão industrial diretamente ligados à fundição (não estão incluídos colaboradores da usinagem, administrativos e vendas).

Em seu planejamento a Farina considerou como meta para 2001 atingir como Produtividade na sua Fundição 45 Tonelada/Homen/Mês. Esta meta foi definida considerando sua média histórica onde atingiu conforme gráficos seu melhor desempenho dos últimos três anos em 2000 onde realizou 44,8 Ton/Homem/mês.

Os números que estão sendo apresentados em 2001 demonstram uma sensível melhora se comparada aos anos anteriores cumprindo com a meta estabelecida. O fato mais importante que este indicador oferece para a empresa neste momento não está no cumprimento da metas traçadas, mas sim, as novas perspectivas de futuro que estão sendo apresentadas pelos grupos de trabalho.

A produtividade de maio foi de 52,68 Ton/Homem/Mês superou qualquer expectativa. Ela é o resultado das ações implementadas na fundição. Este índice estabeleceu, a partir de maio/01 um novo marco de referência e de comparação para a produtividade da fundição.

Esta produtividade foi graças à eliminação do tempo ocioso existente nos diversos setores, turnos alongados, melhorias no processo sugeridas pelos operadores das máquinas de moldar e basicamente pelo desejo de todos em se superar.

O grupo de trabalho da Fundição apresentou, um estudo preliminar que possibilita um acréscimo de produção na fundição em torno de 60% com investimentos não vultosos em movimentação e no controle da operação individual dos fornos elétricos. Esta proposta é

tão importante que a empresa criou uma estrutura técnica com a responsabilidade de conduzir o projeto em conjunto com o grupo.

19.1.2 - PRODUTIVIDADE DA USINAGEM

O departamento de usinagem da Farina divide-se em três setores: (1) usinagem I, (2) usinagem II e (3) usinagem III. Nestes setores, existe um grupo formado que está atuando basicamente na diminuição do set-up, no controle da produção individual com revisões diárias das metas e nos lotes mínimos de produção.

19.1.2.1 – Usinagem I

Setor que opera exclusivamente na usinagem da principal família de peça da Farina que é o Tambor de Freio para veículos pesados como caminhões e ônibus. O índice é obtido medindo a quantidade de peças produzidas divididas pelo número de funcionários que trabalham no setor.

Foi definido pela empresa como meta para 2001 a produtividade de 230 Peças/Homem/Mês, tendo como base o resultado obtido em 2000 que foi superior em 24,41% das médias dos últimos três anos por acreditar que este era nosso limite.

Como qualquer ação de melhoria demanda de um certo período para apresentar uma reação, podemos constatar uma melhora no desempenho a partir do mês de março/00 com forte tendência de uma melhor ainda mais significativa deste índice.

A produtividade de 293,25 Peças/Homem/Mês, 27,49% acima da meta não pode ser considerada um novo padrão de produtividade para a usinagem, mas sim, uma nova base de referência com tendência conforme acompanhadas durante alguns dias da produção de chegar em torno de 305 Peças/Homem/Mês estabilizando-se a partir deste patamar.

19.1.2.2 – Usinagem II e III

Estes dois setores operam na usinagem de diferentes famílias de peças com tamanhos e formas diferentes que são volantes de motores, suportes, tampas, carcaças, discos, etc. Sua

produtividade é medida pela tonelagem de peças usinadas divididas pelo número de pessoas que trabalham nestas áreas.

Por serem setores que operam com equipamentos cativos, ou seja, estão preparadas para usinagem de peças específicas, não possibilitando com isso a utilização para outros tipos de produtos, as avaliações do desempenho fica prejudicada. Os resultados estão diretamente relacionados com a demanda dos clientes. Atualmente os setores apresentam ociosidade.

19.1.3 - REFUGOS

Entende-se por refugo tudo o que foi produzido e que não atende às especificações do produto devido aos problemas operacionais ou de processos que impedem sua comercialização.

Grande parte dos refugos tem sua origem em problemas operacionais, na falta de cuidado ao produzir desta forma, as ações tomadas na conscientização dos operadores possuem reflexos diretos e imediatos neste índice.

Serão analisados somente os indicadores da Fundição, da Usinagem I e o Refugo Geral da empresa (Anexo 7) uma vez que, conforme comentado no item produtividade, a usinagem II e III são cativas e dependem da sua ocupação para termos dados mais consistentes.

19.1.3.1 - Refugo da Fundição

No planejamento de 2001, realizado em outubro de 2000, o Gerente Industrial da Farina assumiu um desafio de atingir como meta 5,029% de refugo na fundição. Conforme os indicadores históricos, cumprir esta meta iria necessitar de muita transpiração e inspiração. Os grupos formados com a responsabilidade de avaliar e de reduzir o refugo interno da empresa iniciaram os trabalhos, no início do mês de fevereiro de 2001, nesta época, o índice de 6,13% com que a empresa trabalhava poderia ser considerado estável.

Pode-se constatar na análise do gráfico, a partir do mês de abril os resultados dos trabalhos internos começam a apresentar os primeiros sinais de melhora operando em maio com o menor índice de Refugo de toda a sua história.

A considerar o tipo de processo de fabricação que a empresa dispõe e pelas características de suas peças, pode-se estimar que será possível trabalhar tendo como meta 4,0% valor que colaria a Farina entre as fundições com o menor percentual de refugo interno do Brasil. Portanto, é necessário um tempo maior para acompanhamento dos resultados para que seja possível confirmar os resultados das ações. Os resultados de abril e maio/01 são considerados por todos da empresa como “muito bons”.

19.1.3.2 - Refugo Usinagem I

Assim como o refugo da fundição, a meta para 2001 foi desafiadora se for adotado como base o histórico da Farina. Pode-se considerar os índices alcançados em abril e maio/01 como satisfatórios. Em razão do tipo de equipamento que a empresa dispõe, não há tendências de que o percentual de 0,45% seja diminuído sem que a empresa invista em novos equipamentos. A manutenção e a motivação dos grupos de trabalho será determinante para que os atuais níveis se mantenham.

19.1.3.3 - Refugo Geral da Farina

O refugo geral (Anexo 8) é um indicador obtido calculando-se o peso de todas as peças refugadas sobre o total de peças produzidas.

No ramo de fundição respeitando os diversos processos de fabricação. A Farina considera que trabalhar com uma meta de 5,50% de refugo teria seu processo de produção sob controle.

Para que se possa ter idéia do que significa uma redução do percentual de refugo, foi desenvolvido um pequeno exercício que pode ser utilizado pelos funcionários da fábrica. Este exercício tem o objetivo de demonstrar o ganho em faturamento que a empresa pode ter se vendesse parte das peças que são refugadas. Para esta demonstração, será utilizado os dados da produção e o percentual de refugo do ano de 2000 e os preços médios

atingidos em 2001 e fazendo-se uma comparação utilizando a mesma produção e adaptando o atual percentual de refugo.

Então:

Produção total de 2000 = 12.574.000 Kg

Percentual de refugo de 2000 = 6,08%

Preço médio 2001 = R\$ 2,30 ao Kg

Refugo de maio de 2001 = 4,37%

	2000	2001
Produção anual	12.574.000,00 Kg	12.574.000,00 Kg
Peso Refugado ano	764.499,20 KG	549.483,80 Kg
Perda de Faturamento ano	R\$ 1.758.348,16	R\$ 1.263.812,74

Como se pode observar, caso a Farina consiga manter os atuais índices de refugo, terá ao final do ano agregado R\$ 494.535,42 ao seu faturamento.

Para a grande maioria das fundições, ter o controle do refugo significa ter o controle da atividade de produção. É a própria sobrevivência da empresa. A grande parte dos auditores que avaliam as fundições para homologação de fornecimento, a primeira e decisiva pergunta é; “Qual é o seu percentual de refugo?”. Com isso, quer se ressaltar sua importância para a empresa uma vez que, é através do controle do refugo que a empresa obtém vantagem competitiva, pois o refugo interfere diretamente na redução dos custos com matéria - prima, insumos, gastos com energia e mão de obra melhorando os níveis de entrega além de melhorar os indicadores de produtividade e de satisfação dos clientes.

A Farina elegeu este indicador como o mais importante para avaliar a eficiência e eficácia dos trabalhos que estão sendo desenvolvidos pelos grupos e pelos diversos setores.

19.1.4 - RENDIMENTO METALÚRGICO

O Rendimento Metalúrgico (Anexo 8) é um indicador de desempenho que é obtido pela diferença do ferro que foi colocado no molde comparado com o real peso da peça. Esta

relação possui influência direta com alterações promovidas no processo de fabricação como, por exemplo, novas linhas de produção ou novos tipos de peças mais pesadas que podem ajudar no aumento da produtividade ou redução do refugo interno.

O Rendimento Metalúrgico comprova que, os resultados apresentados de desempenho na Divisão Industrial, não foram decorrentes de mudanças tecnológicas ou de inclusão de novos processos de fabricação uma vez que, seu desempenho mantém-se conforme anos anteriores.

Por ser um indicador cujas bases são os tipos de peças e a forma com que são produzidas, não terá alterações ao menos que haja alterações do seu Mix ou a adoção de novos processos de fabricação. Neste estudo, manter-se nos mesmos patamares dos anos anteriores é considerado perfeitamente normal.

19.1.5 - DEVOLUÇÕES

O gráfico de acompanhamento das Devoluções (Anexo 9) é um resultado de desempenho obtido considerando o total de valores devolvidos pelos clientes devido a problemas de fabricação, de vendas ou decorrentes de erros dos próprios clientes pelo total de faturamento do período.

Como se pode observar, os índices estão dentro da meta estabelecida, contudo, há uma forte tendência de que, a partir de junho/01 começarão a diminuir sensivelmente uma vez que, está diretamente atrelado ao nível de refugo interno, ou seja, quanto maior os problemas de qualidade interno, maiores serão as probabilidades de ocorrer problemas de qualidade externos. Como no mês de abril e maio/01 a empresa operou com bons resultados internos principalmente na diminuição do refugo, tudo indica que o índice tenha uma redução a partir de junho ou julho/01.

19.1.6 - ANÁLISE GERAL DA DIVISÃO INDUSTRIAL

De modo geral e conforme os indicadores acima analisados, os resultados que a empresa está alcançando neste ano são históricos. Existe uma forte sensação de otimismo junto aos

seus colaboradores que é alicerçado pela consistência das ações que estão sendo implementadas.

Em toda a sua história a Farina não havia desenvolvido um trabalho desta maneira, ou seja, utilizando os diversos conhecimentos dos seus colaboradores internos e do envolvimento das pessoas com o processo produtivo na busca de resultados.

Inicialmente alguns dos seus administradores tinham um paradigma de que, produtividade e controle do refugo somente era possível através de melhorias significativas no processo e com investimentos em máquinas e equipamentos modernos.

Hoje, comprovou-se que durante muitos anos a Farina perdeu a oportunidade de ganhar muito dinheiro ou no mínimo não perder tanto por esperar que os resultados somente poderiam ser conseguidos através de investimentos vultosos deixando de buscar alternativas internas. Esta postura impossibilitou aos seus executivos de buscarem novas saídas para as dificuldades e ao mesmo tempo criou uma frustração muito grande nas pessoas, pois a empresa impossibilitada de investir dava a impressão de acomodação diante de um mercado cada vez mais competitivo e repleto de oportunidades.

A Farina hoje, talvez não tenha tempo suficiente para recuperar o tempo perdido, mas com certeza, foi a partir deste pequeno trabalho, que uma nova Ordem Interna foi estabelecida.

19.2 - DESEMPENHO DA DIVISÃO COMERCIAL

A Farina atua em 03 mercados bastante distintos com políticas e produtos diferenciados desta forma, possui uma organização específica para cada um destes mercados conforme descrito abaixo:

19.2.1 - MERCADO ESPECIAL

As vendas da Farina neste mercado representam 80% do faturamento. Os produtos são desenvolvidos exclusivamente para os clientes de acordo com suas especificações técnicas e projetos específicos. Não há intercambialidade. Na maioria dos casos, os produtos desenvolvidos hoje somente entrarão em produção 02 ou 03 anos após. Com isso,

aumentar a participação de vendas neste mercado com reflexos imediatos é muito difícil requerendo um conhecimento muito grande do cliente para que o mesmo transfira de outra empresa produtos de linha e ao mesmo tempo desenvolva produtos destinados aos novos desenvolvimentos.

Compõe este mercado empresas consideradas fabricantes de componentes automotivos, automóveis, caminhões, máquinas agrícolas, implementos rodoviários, implementos agrícolas e máquinas. Seus principais clientes são: Volvo do Brasil Ltda., Scania Latin América, General Motors do Brasil, AGCO do Brasil Ltda., CNH, Randon, Meritor, Dana Albarus, Maxion International.

Participar deste mercado exige tecnologia de ponta na produção e principalmente nos controles da qualidade e acima de tudo capacitação técnica dos seus funcionários. A maioria das montadoras possui uma estrutura para acompanhamento das atividades nos fornecedores a fim de reduzir os riscos com possíveis problemas técnicos nos produtos evitando não abalar a credibilidade no produto final ou com a imagem da empresa. Neste mercado, a relação de confiança entre Cliente e Fornecedor supera muitas vezes ofertas de preços tentadores dos novos entrantes assim, o este projeto despertou muito interesse dos clientes Farina que passaram ser uma espécie de auditores das atividades desenvolvidas uma vez que, quanto maior o comprometimento de todos para com a qualidade, menor serão os riscos de falhas e maior será a credibilidade do cliente no seu fornecedor.

Um dos principais objetivos do projeto era de buscar Vantagem Competitiva através do envolvimento das pessoas com o processo produtivo. Melhorar o desempenho junto aos clientes além de ser importante financeiramente, neste momento, representa a continuidade do negócio.

19.2.2 - MERCADO DE REPOSIÇÃO

As vendas neste mercado representam 15% das vendas da Farina sendo totalmente diferente do Mercado Especial. Caracteriza-se principalmente pela linha de produtos que são próprios e pelos clientes.

A Farina possui desenvolvido para este mercado tambores de freio e cubos de roda para linha de caminhões, ônibus e semi-reboques e seus clientes são compostos de empresas de

transportes de passageiros e de cargas além do varejo especializado em autopeças destinadas a linha pesada.

O direcionamento estratégico da Farina visa gradativamente sair deste mercado, pois a competitividade é muito grande sendo o fator preço determinante nas vendas. Infelizmente no Brasil não há ainda critérios para avaliação dos componentes automotivos que estão sendo comercializados apesar do inconcebível número de acidentes em nossas estradas.

19.2.3 - MERCADO EXTERNO

Representa hoje apenas 5% da vendas. Sua pequena participação decorre principalmente da crise Argentina. A linha de produtos da Farina e sua capacidade de produção limitada inviabiliza exportar para a Europa ou América do Norte uma vez que, o custo com frete é alto em relação ao preço dos produtos.

19.2.4 - DESEMPENHO COMERCIAL

Será apresentada uma análise de alguns indicadores onde apresentar-se-á uma análise comparativa do desempenho do primeiro semestre de 2001 em relação ao primeiro semestre de 2000. Por razões estratégicas não será anexado quadro de faturamento.

Durante o período de comparação não houve incremento de novos itens ou de novos clientes neste caso específico, o número de clientes ativos é menor do que 2000 devido a desativação ou perdas.

Foi verificado no primeiro semestre de 2001 um significativo crescimento no faturamento do Mercado Especial na ordem de 24%. O Mercado de Reposição manteve-se estável com uma queda no faturamento da Exportação de 30%. No geral, o faturamento no primeiro semestre de 2001 em relação a 2000 foi de 12%.

Se considerarmos que houve um equilíbrio entre o aumento da demanda na indústria de máquinas agrícolas com a queda de demanda na indústria de caminhões e automóveis, o desempenho pode ser considerado satisfatório. Outro ponto que reforça esta análise é que

no primeiro semestre a Farina ofertou 667 novos orçamentos onde tive a aprovação de 66 para início de produção em 2002.

Como principal indicador dos trabalhos desenvolvidos internamente, destacamos a homologação que a Farina conquistou durante o primeiro semestre como fornecedor com Qualidade Assegurada de empresas como Scania, GMB e Master.

20 - CONCLUSÃO

Muitos são os trabalhos na área de Gestão de Pessoas e muitos são os exemplos de sucesso. No mercado, encontramos inúmeros consultores que pregam políticas de gestão de pessoas partindo do princípio que é necessário antes dar para depois receber. Empresa vendendo programas de Endomarketing ou de Comunicação Interna como alternativas de sucesso para nossos empresários.

Deming já acreditava no passado que o sucesso de uma empresa estava no comprometimento da equipe de trabalho para com o processo produtivo. Considerava o Homem como o fator essencial da atividade produtiva e o maior dos Patrimônios que uma organização possa ter.

Muitos são os executivos que dizem utilizar em suas gestões ferramentas de valorização das pessoas assumem este compromisso em políticas da qualidade. Sustentam por muito tempo este compromisso, acreditando que valorizar as pessoas era cumprir a lei ou no máximo ter algum plano de promoção interna de funcionários.

No início do curso de Mestrado, no primeiro dia de aula, era possível acreditar que naquele momento o objetivo era à busca de aperfeiçoamento. Logo se descobre graças ao conhecimento dos professores e através da troca de experiências com os colegas que antes de buscar o aperfeiçoamento é necessário **Aprender a fazer o Básico o Simples**.

Esta descoberta, possibilitou a realização de uma auto-análise com a revisão de alguns conceitos acumulados durante o tempo e ao mesmo tempo, tem-se a oportunidade de se conhecer como Pai, Esposo, Filho, Aluno e como administrador.

Aprender a não ser conivente e a não aceitar atitudes que não fazem parte do seu Ser é o grande aprendizado. Na função de administrador descobrir que se está parado no tempo assistindo as oportunidades que passam sem iniciativa de buscar alternativas para mudar. Com isso, pode-se criar uma linha de fronteira onde seja possível concentrar todos os esforços para atingi-la.

Consciente da necessidade de mudar e de adotar uma nova postura gerencial e por acreditar na existência de novas alternativas para a solução dos problemas da empresa deu-se início a um processo de conscientização das pessoas superando as dificuldades do dia a dia e com perspectiva de um futuro diferente. A necessidade de buscar novas maneiras de pensar e agir faz desenvolver estratégias para unir forças para sobreviver. Surgiu então a idéia de se trabalhar no sentido de envolver os colaboradores da Farina no sentido de superar um momento de crise.

No início a sensação era que esta proposta seria algo muito simples, resultado do desespero na busca de resultado. A primeira vitória e valorização do projeto aconteceu durante a visita de avaliação de um cliente Sueco que visitou a empresa com a missão de avaliar a capacidade de fornecimento da Farina para um mercado global. Nesta ocasião, foi apresentado de forma informal o projeto e a maneira que se esperava trabalhar internamente. Para surpresa, o auditor demonstrou grande interesse e decidiu acompanhar os resultados agendando uma nova visita para julho de 2001.

Ao iniciar as atividades com os grupos de trabalhos, impressão deixada é que estávamos diante de uma nova realidade. As pessoas inicialmente convidadas para participar dos grupos estavam dando sua contribuição pessoal na busca de ações para salvar a empresa. Este sentido de dever e importância foi o combustível necessário para a Motivação.

Este mesmo sentimento desceu ao chão de fábrica, cada colaborador passou a ter outras responsabilidades além das suas tarefas de rotina tinham a responsabilidade de participar de se envolverem com aquilo que não faziam.

Os resultados conseguidos neste primeiro estágio são insuficientes para o que a empresa precisa, mas com certeza é muito se comparado com o que a empresa fez nos últimos cinco anos. O ano de 2001 estabeleceu um novo marco de referência e com este resultado se pode visualizar a “tal luz ao final do túnel” e dar aos funcionários e acionistas o direito de voltar a sonhar.

Na verdade o que foi feito até agora é o básico o óbvio, contudo, por muito tempo a empresa deixou de fazer o básico. Considerava que as soluções estavam fora dos seus

limites. Não sabia que antes de querer conquistar novos mercados tinha que formar bases sólidas de sustentação através do envolvimento e do comprometimento da sua equipe.

Em razão dos expressivos resultados obtidos até o presente momento e com a nova perspectivas de futuro, a empresa promoveu alterações internas com o objetivo de viabilizar a continuação do projeto e a busca de novas oportunidades. Assim, o Diretor Comercial foi designado para assumir a partir do segundo semestre de 2001 a coordenação geral deste projeto em tempo total.

Concluindo-se, fica a mensagem para que os empresários se dêem, uma nova oportunidade para apreender a administrar através do envolvimento das pessoas. Quando se trabalha em equipe, as angustias e problemas são divididos e compartilhados por um número maior de pessoas o que reduz o stress e aumenta as alternativas de soluções.

Desenvolver uma metodologia capaz de envolver os colaboradores de forma sincera e responsável trabalhando em equipes, faz com que se aprenda que, não há resultados impossíveis quando o empresário possui uma equipe motivada e comprometida.

Com base nas observações no caso específico da Farina, ficou evidente que os seus colaboradores não querem somente receber o salário ao final do mês como muitos acreditam, eles buscam também a oportunidade de se sentirem úteis, valorizados como pessoas, respeitadas as realidades de cada uma. Vale a pena tentar.

BIBLIOGRAFIA

- ALVES MAZZOTTI, Alda Judith & GEWANDSZNAJDER, Fernando. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ARAUJO, Luis César G. de. Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas ferramentas de Gestão Organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARTON, Dorothy Leonard. Nascentes do Saber. Rio de Janeiro. Ed. Fundação Getulio Vargas, 1998.
- BELL, Martin & Pavitt, Keith. Technological accumulation and industrial growth: contrasts between developed and developing countries. Industrial and Corporate Change. London, v.2, n.2, p. 157-211, 1993.
- BEKIN, Saul Fraingaus. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHANLAT, Jean-François. O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. Volumes I, II e III. São Paulo: Atlas, 1996.
- CURY, Antonio. Organização & Métodos: Uma Visão Holística. São Paulo: Atlas, 1993.
- CONNELLAN, Thomas K. Fator Humano e Desempenho Empresarial. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda, 1994.

- CYPERT, Samuel. Como se fortalecer com o Poder da Auto-Estima. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FIGUEIREDO, Paulo N. Trajetórias de acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem: Revisando estudos empíricos. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.34, n.1, p. 7-33, Jan./Fev.2000^a
- FIGUEIREDO, Paulo N. Acumulação de competências tecnológicas e processos de aprendizagem: estrutura e experiências de empresas no Brasil. Texto para uso na disciplina Gestão competências tecnológicas, aprendizagem e inovação do curso de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas/EBAOP, 2000b.
- HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reengenharia; revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DHAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 8^a Edição, 1995.
- JURAN, J.M.. A Qualidade desde o Projeto: Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KANCANE, Roberto. Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.
- MORAN, Robert T., HARRIS, Philip R. & STRIPP, Willian G. Desenvolvendo Organizações Globais. São Paulo: Futura, 1996.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2^a edição, 1997.

PALADINI, Edson P.. Qualidade Total na Prática. Implantação e avaliação de sistemas de Qualidade Total. São Paulo: Atlas, 1994.

SMITH, Mark E., THOPE, Richard e LOWE, Andy. Pesquisa gerencial em administração. São Paulo: Pioneira, 1999.

SENGE, Peter. A Dança das Mudanças. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2ª Edição, 1999.

Revista Banas Qualidade ano x de julho 2001.Número 110.

ANEXO 1 – REVISÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ANEXO 2 – RELATÓRIO INDICADORES DE PRODUÇÃO

ANEXO 3 - PESQUISA SATISFAÇÃO CLIENTES EXTERNOS

ANEXO 4 – RESUMO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

ANEXO 5 – GRÁFICOS DE PRODUTIVIDADE

ANEXO 6 – GRÁFICOS INDICADORES DE REFUGO

ANEXO 7 – GRÁFICOS INDICADORES DE REFUGO GERAL E DE RENDIMENTO METALÚRGICO

ANEXO 8 – GRÁFICOS INDICADORES DA DEVOLUÇÕES