

briefing

▷ 24 CAPA

Ano da oportunidade

Novo governo terá rara oportunidade de enfrentar o apagão de mão de obra qualificada e avançar nas espinhosas reformas tributária e trabalhista em 2011

Adriano Vizoni

▷ 10 ENTREVISTA

Para a criatividade aflorar na organização, é preciso envolver a equipe na tomada de decisões, diz Linda Naiman

▷ 16 EDUCAÇÃO

Empresas retomam investimentos em capacitação e apostam em programas sob medida para crescer

▷ 38 ACIDENTE DE TRABALHO

Aumenta o número de ocorrências, bem como o custo de cada uma – o que coloca a empresa, e sobretudo o RH, em estado de atenção

▷ 46 ÉTICA

Em busca de melhores resultados e maior satisfação dos colaboradores, empresas começam a elaborar códigos de ética e conduta



SEÇÕES

- ▷ 04 ◀ CARO LEITOR
- ▷ 06 ◀ GIRO
- ▷ 20 ◀ ARTIGO
Por Laís Perazo
- ▷ 32 ◀ ESTRATÉGIA
Por Marcos Nascimento
- ▷ 34 ◀ CASE
A gestão de sucesso da PesiCo
- ▷ 44 ◀ DE RH PARA RH
Com Luiz Augusto Costa Leite
- ▷ 56 ◀ ABRH-NACIONAL
- ▷ 58 ◀ ABRE ASPAS
Por Ane Araújo

Menos cargos, mais autonomia

Empresa dá ao funcionário o poder de tomar decisões e resolver problemas sem precisar se reportar a superiores e, em troca, ganha em agilidade, produtividade e crescimento sustentável

Por Dum de Lucca

Alexandro Bavaresco iniciou sua carreira na PepsiCo em 2000 na área de produção do salgadinho de trigo Pingo D'Ouro e, hoje, ocupa o cargo de supervisor de qualidade. Essa ascensão profissional só foi possível graças ao fato de o colaborador ter passado por três fases do programa TAG (Times Autogerenciáveis), ação que transforma o operador em um profissional multifuncional, capaz de executar, mas também de liderar os diversos processos dentro da linha de operação de uma fábrica. Segundo Bavaresco, conhecer os processos de gestão da corporação foi fundamental para, por meio de uma visão sistêmica do negócio da empresa, obter o impulso que precisava na sua vida profissional. "Comecei como auxiliar de produção, mas não tinha autonomia. Quando o

TAG foi implementado e a capacitação veio, tornei-me parte do negócio. Percebi como funciona cada área e, assim, minha vida profissional começou a mudar. Ao passar por vários treinamentos e desenvolver tarefas diferentes, tive a oportunidade de trabalhar com ferramentas que me deram uma visão abrangente de toda a PepsiCo", conta.

Ele destaca o poder de tomar decisões e resolver problemas sem precisar se reportar a superiores como o grande diferencial de qualidade do programa. E lembra que todos os operadores, atualmente, têm condições de se tornar supervisores por causa da macrovisão que o TAG proporciona. "Hoje, capacito operadores da linha de produção e tenho como objetivo uma gerencia ou coordenação", observa. A ideia central do programa, que já tem

dez anos, é proporcionar mais liberdade, responsabilidade e oportunidade de crescimento aos colaboradores que operam os equipamentos, baseando-se em sua estratégia de negócios, que é fundamentada no conceito de performance com propósito. Isso traduz, segundo a gerente de recursos humanos e desenvolvimento da empresa, Tânia Andrade, o compromisso da companhia em gerar crescimento sustentável e ao mesmo tempo deixar um impacto positivo nas comunidades em que opera. Segundo ela, a estratégia é formatada por três pilares: sustentabilidade humana, ambiental e de talento. "A sustentabilidade está diretamente ligada aos nossos valores, o que significa crescer de forma sustentada, com pessoas com autonomia e que ajam com responsabilidade e confiança",

explica. A implantação do TAG – primeiro nas linhas de produção dos snacks Elma Chips em 2001, na unidade de Sete Lagoas (MG) – partiu do princípio de que, quando a empresa consegue obter melhores resultados investindo em pessoas, especificamente nos operadores da linha de produção, consegue reduzir custos e aumentar a produção e a satisfação dos consumidores. Mas nem tudo foi simples. Com uma rotina padrão já consolidada, como mudar e adotar novos procedimentos? Tânia explica que para alterar um padrão de trabalho já estabelecido foi preciso mostrar aos funcionários que a mudança valeria a pena, que o programa ajudaria na evolução profissional de todos. O primeiro passo foi a criação de um treinamento que proporcionasse noções gerais de gestão com responsabilidade e liberdade. Isso porque, ao outorgar autonomia aos operadores, eles teriam o poder de decisão sobre alguns processos, como programação de férias e auditoria de qualidade na ponta. Depois disso, a empresa teve de detectar quais as tarefas que os gerentes de cargos intermediários faziam que podiam ser realizadas pelos operadores e quais eram os limites e as semelhanças entre as atividades operacionais, táticas e estratégicas.

Novas competências

E como o colaborador iria assumir uma função com mais responsabilidade e autonomia, a empresa teve, também, de

Tânia, da Pespico:
ao assumir
uma tarefa, os
funcionários são
avaliados todo ano
– isso garante o
êxito da ação



Resultados claros

O sistema já está a pleno vapor em seis fábricas: Itu (SP), Sorocaba (SP), Tietê (SP), Recife (PE), Sete Lagoas (MG) e Curitiba (PR), somando quase 1.200 funcionários. O próximo passo da PepsiCo é expandir o TAG a outras plantas, a começar por Porto Alegre, no RS, para a linha de aveias, onde trabalham cerca de 250 pessoas. No âmbito do negócio, o impacto foi significativo. A linha de snacks de batata, por exemplo, aumentou sua produtividade em 5% desde 2006. Na planta de Curitiba, um projeto do TAG eliminou em 100% a perda de farinha usada na produção do snack Stiksy. Na fábrica de Itu, houve uma redução de meia hora no tempo diário de limpeza do maquinário da linha de produção de Pingo D'Ouro.

verificar se ele era (ou não) capacitado para isso. "Esses operadores precisavam adquirir algumas competências para substituir níveis de supervisão e de gerente intermediário", explica Tânia. Feito esse diagnóstico, a companhia optou pela educação, já que alguns não tinham o segundo grau completo. Segundo a gerente, a cada ano, o colaborador é responsável por uma tarefa diferente e para cada uma dessas tarefas é treinado. Em alguns casos, como manutenção preventiva, há uma parceria com o Senai. "Todo o treinamento é fundamentado no que chamamos de matriz de responsabilidade, ou seja, de acordo com a



Bavaresco, da PepsiCo: com o programa de capacitação obteve o impulso que precisava

responsabilidade que o operador vai assumir há uma série de treinamentos, como o de solução de problemas para gestão de conflitos", explica. Assim, a cada ano o operador assume uma tarefa diferente e, conforme a avaliação que terá ao final do ano, vai obtendo pontuações, o que reflete na remuneração. A escolha da distribuição das tarefas ocorre por meio de uma dinâmica que leva em conta o gosto pessoal, a pontuação, maior e menor complexidade do serviço, e a divisão de tarefas. No caso da tarefa de RH, por exemplo, o colaborador aprende a realizar o controle de jornada dos colegas. Ele vai decidir, em uma reunião estruturada, quando cada um vai tirar férias. Enquanto isso outro componente do grupo será responsável pela tarefa de segurança. "O que garante o êxito da ação é que cada funcionário, ao assumir uma tarefa, é avaliado o ano todo", ressalta Tânia. O programa, que é realizado de duas formas – dentro das

próprias unidades e por meio de parcerias –, é dividido em formação acadêmica e técnica. E a capacitação é baseada em um modelo de tarefas. Isso significa dizer que a empresa estipulou 13 tarefas que os colaboradores devem aprender para depois desempenhar, como eficiência, qualidade, organização/limpeza, RH, comunicação, manutenção e planejamento e controle de processos.

Apoio do RH

Ao dar mais autonomia aos colaboradores e permitir o desenvolvimento de carreiras, a implementação do programa mexeu com a pirâmide de cargos. Se antes havia um gerente de planta, um de produtos, além de supervisor de linha, supervisor de turno da noite e operador, hoje, há operadores com reporte direto a uma gerência. "Assim, o grande diferencial é que temos fábricas que operam sem líder nenhum e funcionam tão bem quanto antes", afirma Tânia. Segundo ela,

hoje o programa alcançou a maturidade, principalmente nas plantas onde existe há algum tempo. O próximo passo é expandir o TAG a outras plantas, a começar por Porto Alegre (RS), na linha de aveias, onde trabalham cerca de 250 pessoas. É claro que um programa de tamanho porte, de forte responsabilidade, exige um acompanhamento permanente do RH dentro de um conceito de melhoria contínua. Segundo Tânia, a área monitora constantemente o processo, baseado em um calendário anual, com um planejamento de atuação em várias frentes. “Uma delas é a compensação, o que significa plano de carreira e bônus salariais definidos por meio de uma avaliação anual do desempenho,

que por sua vez é balizado por critérios e metas. Os pontos a se destacar na avaliação são o resgate do que é o programa, o porquê de acreditarmos em pessoas com responsabilidade e autonomia, e evidentemente o desempenho”, enfatiza. Além disso, o RH faz uma reunião anual com todos os operadores para avaliação, e aqueles que obtiverem uma pontuação menor passam pelo programa Padrinho. “Cerca de 10% dos operadores, normalmente, passam a ter padrinhos. Esse padrinho é uma pessoa da equipe que ajudará outra em suas dificuldades. A cada três meses, é feita uma reunião entre os dois para nova avaliação”, explica. A gerente ressalta que, em relação à gestão de talentos, o percentual de

promoções cresceu 70% em função do processo de capacitação e do aumento da performance dos funcionários. Para assumir mais responsabilidades seria justo que os envolvidos tivessem uma remuneração maior. A empresa, de acordo com Tânia, fez um estudo que forneceu os parâmetros sobre as atividades que seriam incorporadas pelos operadores, para a definição salarial. Dessa forma, o salário foi desenhado pelas áreas de remuneração e produção. “Essas atividades têm a ver com liderança, manutenção e operador de mercado. Somando-se a isso, consideramos a remuneração fixa e a variável, a última fixada por metas de produção. E eles conhecem e acompanham todo o processo”, finaliza a executiva.