

# EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO FABRIL: APLICAÇÃO DO MODELO DE SEMI-AUTONOMIA EM EMPRESA NACIONAL DE COSMÉTICOS

**Luiz Felipe de Carvalho Moreira (Natura)**

luizfelipemoreira@terra.com.br

**Roberto Marx (EPUSP PRO)**

robemarx@usp.br



*Vários modelos de organização do trabalho em fábrica surgiram desde o nascimento da era industrial, buscando o incremento de eficiência nos processos. Esse trabalho parte dos modelos propostos por Taylor e Ford, que se concentraram na especialização do trabalho, e a evolução para formas de organização que valorizam a capacidade de trabalhos em grupo do ser humano, como o ohnoísmo e a semi-autonomia. O artigo descreve uma aplicação prática da semi-autonomia em uma fábrica de cosméticos no Brasil, analisando a sua forma de implantação e os benefícios do trabalho nesse modelo. As análises dos resultados dessa fábrica mostram que é possível atingir resultados relevantes sem um modelo de comando e controle em uma unidade produtiva. O modelo de semi-autonomia, por respeitar a natureza da organização social do homem, auxilia na geração de um ambiente sustentável de relacionamento entre a empresa e seu recurso humano, onde ambos podem se beneficiar.*

□

□

*Palavras-chaves: Semi-autonomia, Organização do trabalho, Desempenho*

## 1. Introdução

A organização do trabalho em fábricas passou por vários estágios desde a Revolução Industrial. Premida pela necessidade de produção em massa, a indústria tem buscado organizar o trabalho das pessoas de forma a conseguir a mais alta produtividade possível.

Por muito tempo tentou-se encaixar o homem no que seria uma organização vantajosa do ponto de vista da empresa, mas a evolução dos modelos organizacionais está direcionada a que se encontre uma forma de respeitar a organização social do homem. A tese deste trabalho é de que essa é uma busca por uma relação simbiótica: Quanto mais adaptado ao modelo instintivo da sociedade, maior produtividade pode-se tirar de um modelo organizacional.

Essa premissa será testada na comparação de resultados em uma empresa nacional de cosméticos, a Natura, que passou de um modelo clássico de organização fabril para a gestão de células semi-autônomas. Mostrar-se-á a adaptação de cada um desses modelos à forma de agrupamento social, sob os princípios da colaboração e da valorização do indivíduo dentro de um grupo e os resultados obtidos, para a empresa e para as pessoas.

## 2. Modelos de Organização do Trabalho

Os conceitos definidos por Taylor e Ford no nascimento da organização do trabalho por atividades pressupunha que o trabalho deveria ser realizado individualmente, evitando-se o trabalho em grupo. Por trás dessa idéia, existia o princípio da especialização, na busca por aumento de produtividade e na padronização dos métodos de execução de um trabalho.

Para as necessidades da indústria, recém-nascida, as contribuições de Ford e Taylor serviram como uma grande alavanca para gerar produtividade, viabilizar a produção em massa e servir de diferencial competitivo por muitos anos para grandes empresas. Muito se aprendeu com os conceitos de especialização do trabalho, a ponto destes serem, até hoje, utilizados como referência no gerenciamento de centros produtivos.

Mas, se o Taylorismo trouxe um diferencial para sua época, o aumento de competitividade dos mercados capitalistas ao longo do século XX começou a expor certas fragilidades nos conceitos até então estabelecidos. Ao tentar se conseguir um aumento da produtividade baseado apenas na especialização e padronização, observou-se a geração de um tipo de trabalhador desmotivado e incapaz de realizar sua potencialidade.

As oportunidades de utilização do potencial social dos grupos de trabalho começaram a ficar evidentes e novas teorias de administração passaram a explorar essa possibilidade. Os primeiros exemplos que podem ser citados estão relacionados às teorias motivacionais. Em 1924, um grupo da Western Electric Company, nos Estados Unidos, liderados por Elton Mayo, realizou um estudo com o objetivo de avaliar a produtividade de um grupo de trabalhadores submetidos a diferentes condições de iluminação.

“Observou-se que independentemente das condições a que eram submetidos os trabalhadores, sua produtividade em grupo aumentava. Chegou-se à conclusão de que o aumento da produtividade era decorrente não dos aspectos técnicos do experimento, mas da dimensão social do ser humano.” (BUENO, 2002)

A investigação dos fatores que influenciam a motivação humana foi também objeto de estudo de Maslow, na década de 50 e dos princípios da Democracia industrial, na Noruega, nas décadas de 60 e 70. Da observância aos modelos que aproveitam o potencial de trabalho em grupo, auto-gestão e estímulo à motivação do trabalhador, nasce a escola sociotécnica, que traz o conceito da célula semi-autônoma como forma de organização industrial. Esse novo conceito prioriza a utilização do capital intelectual dos trabalhadores, em detrimento da especialização por atividade.

A semi-autonomia estabelece grupos de trabalho que têm como princípios fundamentais a autonomia na gestão, sem o uso de figuras hierárquicas para controle das atividades, o trabalho em equipe com compartilhamento de responsabilidades e a gestão através de indicadores de desempenho. Essa mudança traz um novo olhar sobre o usual sistema de gestão pelo comando-controle e baseia-se na crença de que as atividades operacionais acontecem não pela presença de supervisão do trabalho, mas porque existe um senso de responsabilidade em cada membro do time.

Ao mesmo tempo, inaugurava-se no Japão uma nova era na organização industrial, através das mudanças propostas pelo Sistema Toyota de Produção, conhecido também por ohnoísmo, por referência ao seu criador Taiichi Ohno. Com conceitos baseados na busca da contínua melhoria dos processos produtivos, o ohnoísmo propõe a formação de grupos de trabalho que fazem uso do potencial intelectual da mão-de-obra fabril. Apesar de esse modelo não ter como foco a humanização do trabalho industrial, esta acaba sendo uma consequência, pois a formação de trabalhos em grupos e o uso da capacidade dos times é uma das principais ferramentas do Sistema Toyota.

Mesmo que por motivos diferentes, o ohnoísmo e a semi-autonomia têm em comum a idéia de conseguir uma vantagem na valorização dos trabalhos em grupo, dentro de atividades antes tidas apenas como mecanicistas, dentro da indústria. O fator fundamental de diferenciação entre os dois modelos, sob o ponto de vista da organização do trabalho em time, está no conceito de auto-gestão com ausência de uma figura hierárquica, o que é sugerido apenas na semi-autonomia. É importante deixar claro que o Sistema Toyota de produção não se resume à forma de organização dos grupos de melhoria, e inclui técnicas e ferramentas que revolucionaram a gestão industrial, mas que não são objetos de análise deste trabalho.

### **3. Modelo de organização social**

Um conceito importante abordado aqui como referência para os modelos de organização do trabalho, é o da organização social do homem. Para fins de análise, adotaremos o conceito desenvolvido por Ridley (2000), que propõe que seja instintivo, e necessário à nossa sobrevivência, que os indivíduos de uma comunidade busquem as soluções que tragam maior favorecimento ao indivíduo e ao grupo ao mesmo tempo. O altruísmo, de certa forma, deve privilegiar também o altruísta, assim como devem existir punições aos indivíduos exclusivamente egoístas, para que apareçam mecanismos auto-reguladores dentro de um grupo social. Da nossa virtude altruísta, da habilidade de realizar trocas que favoreçam a todos é que podemos encontrar modelos de organização que não necessitam de fatores externos de controle e regulamentação.

“As raízes da ordem social estão em nossa cabeça, onde possuímos a capacidade instintiva de criar não uma sociedade perfeitamente harmoniosa e virtuosa, mas uma sociedade melhor do que a que temos. Precisamos construir instituições de tal maneira que elas se alimentem desses instintos. Isso quer dizer, estimular a troca entre iguais. Assim como o comércio entre os países é a melhor receita para a amizade, a troca entre indivíduos dotados de amplos direitos civis e políticos é a melhor receita para a cooperação.” (RIDLEY, 2000)

#### **4. Aplicação do modelo de semi-autonomia em indústria cosmética**

A aplicação do modelo de semi-autonomia foi realizada em uma indústria cosmética nacional de grande porte, a Natura, localizada no município de Cajamar, estado de São Paulo, e, desta forma, serão usados, neste trabalho os resultados da implantação deste modelo na planta de loções, planta esta que conta com cerca de 300 trabalhadores.

Antes da implantação da semi-autonomia era utilizado um modelo hierárquico composto pela gerência, líderes de produção e a operação. Os principais problemas enfrentados na situação inicial eram de líderes de produção absorvidos pela rotina operacional, sem visão estratégica e desmotivados, e uma operação distante das decisões, sem foco nos resultados, com um clima de trabalho que piorava a cada ano.

Para a implantação foi realizado um mapeamento das lideranças formais e informais dentro da fábrica e estudados quais grupos teriam maior afinidade de metas entre seus indivíduos. Foi feita, então, uma proposta de criação de cinco células de trabalho, separadas por especialidade funcional.

A cada uma das células foram atribuídos indicadores de gestão, que deveriam funcionar como fator preponderante na avaliação de seu desempenho.

Para garantir a continuidade dos processos das fábricas, os líderes, até então com grande dose de responsabilidade pelo controle, foram alocados em uma célula de apoio que possuía uma função de análise e suporte às células. Esta célula de apoio era separada por especialidades: produtividade, planejamento, segurança, pessoas e qualidade. Com essa mesma divisão foram escolhidos, pelas próprias células, representantes que teriam como responsabilidade fazer o contato externo da célula com os demais departamentos da empresa. Esses representantes alternam-se na célula a cada seis meses, de modo a disseminar conhecimento e dificultar o aparecimento de uma figura hierárquica informal.

Os primeiros impactos foram de uma grande insegurança de todas as partes sobre a continuidade do bom andamento da rotina da fábrica. Os cuidados com a transição foram fundamentais para que não houvesse nenhum impacto negativo nessa partida. Foram ministrados vários treinamentos para a operação, principalmente para a antiga liderança e para os gerentes, com a finalidade de entender o princípio de construção de nossos modelos mentais de comando e controle. Toda a equipe participou da construção do modelo, no momento apropriado, criando um vínculo inicial dos indivíduos com a mudança que foi proposta.

Ao longo do primeiro ano algumas intervenções da gestão nas células foram necessárias, com o intuito de manter o rumo focado em resultados.

Um bom exemplo, que ilustra essa dinâmica, foi o resultado de entrega do volume de produção do terceiro turno (noturno). Um mês após a implantação do modelo de semi-autonomia nesse turno, onde a presença de controle é menor por conta do horário de trabalho, houve uma queda considerável do volume produzido. As células tentaram encontrar uma forma de reverter a situação, diagnosticando como problema a falta de comprometimento de alguns indivíduos da equipe, mas não tiveram sucesso nas tentativas de implementação de soluções. Foi necessária a presença do gestor da área e foi firmado um contrato de responsabilidades entre o gerente e as células, baseado na obtenção de resultados medidos através de indicadores de processo.

Esporadicamente voltaram a aparecer situações onde o comando e controle foram necessários, mas à medida que a equipe adquiria maturidade, essas situações tornaram-se mais raras.

Os resultados, ao longo do primeiro ano em que a empresa trabalhou com o modelo de semi-autonomia, podem ser evidenciados através dos principais indicadores de desempenho da fábrica:

- Eficiência dos equipamentos: melhoria de 19%;
- Perdas de qualidade: melhoria de 56%;
- Clima organizacional: melhoria de 14%;
- Acidentes de trabalho: melhoria de 67%.

De forma geral, todos os indicadores de desempenho apresentaram melhorias após a implantação do modelo de semi-autonomia.

## **5. Processo de avaliação de desempenho**

Dentre os vários processos que foram obrigatoriamente revistos devido à mudança do modelo de gestão, merece destaque o de avaliação de desempenho.

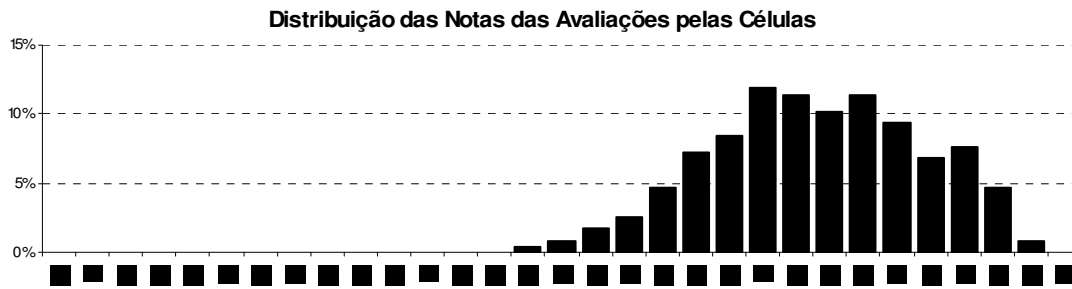
Na gestão hierárquica, cabia ao líder avaliar individualmente cada um dos colaboradores sob sua responsabilidade (cerca de cem), classificando em três níveis o seu desempenho. Esse processo, além de muito trabalhoso, era motivo de insatisfação de todo o público operacional por não possuir critérios bem definidos e por depender da avaliação pessoal de um único líder.

Em sua reformulação alguns aspectos essenciais foram levados em consideração. O primeiro é que ele deveria estar ligado aos resultados obtidos pela célula.

Para legitimar o modelo, a avaliação de competências foi realizada pela própria célula, onde os integrantes avaliaram-se uns aos outros. Nesse ponto foi importante garantir avaliações confidenciais, de modo que não fosse possível ao grupo, saber qual a avaliação feita por cada indivíduo. Ao mesmo tempo, cada trabalhador tinha acesso apenas ao seu próprio resultado, garantindo que esse processo fosse, ao menos nesse primeiro momento, um exercício de auto-desenvolvimento.

Os integrantes das células avaliaram-se sob cinco aspectos: relacionamento, capacidade de trabalhar em equipe, orientação para resultados, comunicação e tomada de decisão. Cada um deles dava uma graduação de um a cinco para cada companheiro de trabalho.

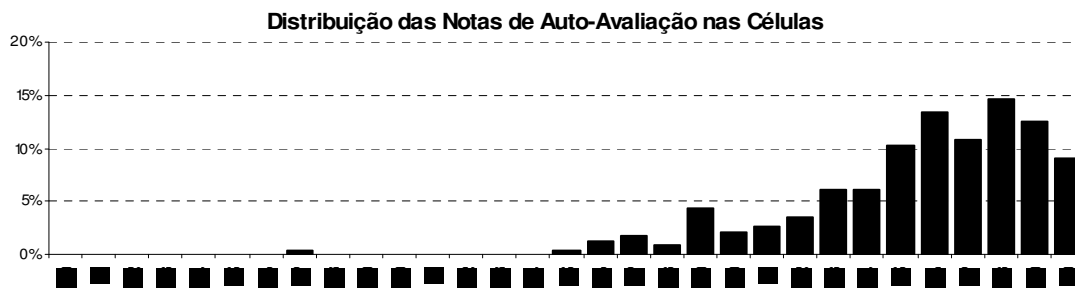
A compilação final dos resultados nos deu a seguinte distribuição:



Fonte: análise de dados da avaliação de desempenho da empresa, 2007

Figura 1 - Distribuição das Notas das Avaliações pelas Células

Percebe-se na Figura 1 que temos uma curva normal, o que valida a representatividade estatística desse levantamento de dados por atributos. Uma hipótese importante que se pode levantar é que, por estar deslocada com a média em 4.2, teria havido algum receio pelos respondentes em classificar mais corretamente seus pares, fato que se confirmado, configuraria alguma distorção no resultado obtido.



Fonte: análise de dados da avaliação de desempenho da empresa, 2007

Figura 2 - Distribuição das Notas de Auto-Avaliação nas Células

Já no segundo gráfico (Figura 2), podemos ver como foram as auto-avaliações, seguindo os mesmos critérios. Seja por instinto de preservação, ou pela ligação do resultado da avaliação a critérios de desempenho, as auto-avaliações mostram um resultado ainda mais tendencioso.

Os mecanismos de reconhecimento e recompensa, atrelados aos indicadores de desempenho são capazes de despertar a motivação para o trabalho. Uma forma de comprovar esse fato é que, das cinco células da fábrica, duas não atingiram a meta proposta nessa primeira avaliação. Em apenas quatro meses elas conseguiram reverter o quadro e compensar o resultado negativo dos primeiros meses, antes da primeira avaliação, fechando o ano acima da meta. Ao final do ano, todas as células conseguiram superar todos os resultados que lhes foram propostos.

## 6. Resultados obtidos



Após um ano de gestão semi-autônoma, pode-se notar um excelente desempenho das células nos indicadores de resultado que passam agora a ficar sob sua própria gestão. O que se pode constatar com clareza é que a aplicação do modelo desperta o sentido de propriedade e viabiliza uma forma de organização mais instintiva entre as pessoas, o que possibilita maior flexibilidade em momentos em que mudanças são necessárias. Naturalidade e sentido de propriedade tornam-se o objetivo da gestão do trabalho, pois é respeitando esses dois pontos, que as pessoas se engajam na busca por bons resultados.

Certamente, os mesmos resultados poderiam ter sido atingidos através de outros modelos de gestão, aliados a ferramentas de melhoria contínua, como *Kaizen* ou *Seis Sigma*. Deve-se salientar o fato de que atingir metas ousadas é perfeitamente possível com a semi-autonomia, onde grande parte da responsabilidade pela gestão operacional tenha sido transferida às células dos trabalhadores do chão de fábrica. A real vantagem do modelo é que ele constrói uma forma de organização sustentável, por ser auto gerenciada e os resultados obtidos têm maior chance de perdurar ao longo do tempo.

A imposição de modelos e tarefas pode colocar as pessoas de um grupo de trabalho em situação de vítimas. Sem possibilidade de interferir, as pessoas se sentem privadas também da vontade de se manifestar e os problemas de processo e trabalho passam a ser atribuídos como responsabilidade dos que respondem pela gestão da operação.

Existe, porém, um longo caminho a ser percorrido para que se possa obter maior maturidade das pessoas que compõem as células. Os modelos de comando-controle, que dominam nosso modo de gerir todo tipo de organização estão enraizados na mentalidade de todas as pessoas da fábrica, sem exceções. Em empresas onde a rigidez do sistema hierárquico limita a capacidade das pessoas, a semi-autonomia desperta o sentimento de autonomia nos empregados, o que facilita a sua aceitação e aumenta a credibilidade no modelo. No caso do exemplo analisado, o sistema de gestão da fábrica era historicamente permissivo em sua sincera iniciativa de respeito e valorização do trabalhador. A disparidade entre a intenção e o resultado, no modelo clássico de organização do trabalho, criou uma cultura de pouca disciplina e, conseqüentemente resultados operacionais insatisfatórios, porém absorvíveis por um bom tempo. Nesse caso, a semi-autonomia foi uma solução efetiva para o aumento da competitividade da indústria em questão, sem que fosse necessário abrir mão dos conceitos de valorização do capital humano.

Assim como no caso em análise, é fundamental que se respeite a situação inicial e a identidade da empresa que se pretende reorganizar. Fórmulas prontas e modelos de organização não devem ser transferidos sem maiores cuidados, pois, com isto, tende a se perder o princípio fundamental de adaptabilidade que cada vez mais se percebe ser vantajoso.

## 7. Conclusão

A aplicação do modelo de semi-autonomia evidencia a necessidade de mudar a forma de enxergar as organizações modernas.

A idéia de procurar modelos que atendam às necessidades da empresa está sendo substituída pela busca de modelos que respeitem a forma de organização dos grupos sociais. O grande aprendizado com o exemplo analisado é que a trajetória em busca da semi-autonomia incorporou o respeito às pessoas, grupos e valores permanentes que a empresa sempre prezou. Ao encontrar uma forma de organização que respeitasse as dinâmicas sociais e a

individualidade das pessoas, fortaleceu-se o sentido de propriedade, que faz com que a empresa passe a ser tida por seus trabalhadores como sendo, em parte, também sua. A consequência é um maior poder de competitividade da própria empresa no mercado, competitividade essa que deve ser encarada como resultado e não como meio.

Nas corporações modernas começam a ser questionados os modelos tradicionais de gestão. Dee Hock (2006), fundador e CEO Emérito da VISA coloca a questão em discussão:

“As instituições hierárquicas de comando-e-controle da Era Industrial, que, nos últimos quatrocentos anos, cresceram a ponto de dominar a vida comercial, política e social, são cada vez mais irrelevantes face a explosiva diversidade e complexidade da sociedade no mundo inteiro. (...) A própria natureza dessas organizações aliena e desanima as pessoas que nela são capturadas. (...) Devemos questionar seriamente os conceitos que estão por trás das atuais estruturas de organização e se são adequados a administração de problemas ambientais e sociais acelerados - e, além disso, considerar seriamente se são eles a causa principal de nossos problemas” (HOCK, 2006)

Seria precipitado atribuir à semi-autonomia a capacidade de ser a resposta para todos os problemas estruturais das organizações modernas. Muitas questões trabalhistas, de distribuição de riqueza, de formação educacional e responsabilidade social e ambiental devem ser abordadas. Mas certamente, a semi-autonomia representa um passo adiante na gestão socialmente responsável e na humanização das corporações.

## Referências

**BUCKLEY, Walter.** A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas. São Paulo: Cultrix, 1976.

**BUENO, Marcos.** As Teorias de motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo à Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino de Catalão - Ano IV – n.6, 2002.

**HOCK, Dee.** Nascimento da Era Caórdica. São Paulo: Cultrix, 2006.

**MARX, Roberto.** Trabalho em Grupos e Autonomia como Instrumentos de Competição. São Paulo: Atlas, 1997.

**PESSOA, Fernando.** Estatização, monopólio, liberdade e outros estudos sobre economia e administração. São Paulo: Giordano, 1992.

**RIDLEY, Matt.** As Origens da Virtude. Rio de Janeiro: Record, 2000.