

Sessão “Firmas, mercados e flexibilidade”

ROBERTO MARX

E-MAIL: ROBEMARX@USP.BR

DEPTO DE ENG. DE PRODUÇÃO/POLI/USP

“AUTONOMIA E TRABALHO EM GRUPO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA: ATÉ ONDE VÃO AS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO DAS FÁBRICAS?”

INTRODUÇÃO

A partir dos anos 90, o termo Grupos Auto-Geridos (ou Grupos Semi-Autônomos - termos que serão considerados doravante equivalentes) tem sido crescentemente utilizado para sugerir um tipo de organização do trabalho que, através da autonomia crescente dos trabalhadores diretos (e também dos de escritório), pode responder com eficiência e eficácia aos requisitos de flexibilidade e demais exigências do mercado. Parece haver, portanto, indícios de que a autonomia começa a ser vislumbrada como parte integrante de um projeto **empresarial** (e não mais como resultado de pressões sociais como nos anos 70 e 80) em busca de competitividade e desempenho.

Diversas pesquisas de âmbito internacional evidenciam este processo: Lawler, Mohrman e Ledford (1992), por exemplo, estudando uma amostra formada pelas mil maiores empresas americanas citadas pela revista Fortune, concluem que 46% delas utilizavam-se dos chamados times auto-geridos, embora em média, tais processos envolvessem somente 20% dos trabalhadores diretos. Na França, uma pesquisa nacional realizada em 1993 e citada por Zarifian (1995:2) chegou aos seguintes resultados: 39% dos estabelecimentos industriais (com mais de cinquenta funcionários) desenvolvem grupos multi-disciplinares funcionando por projeto, 33,4%

deles suprimiram níveis hierárquicos e 15% formaram grupos semi-autônomos (doravante chamados simplesmente de GSAs).

A discussão do processo de difusão de novas formas de organização do trabalho no Brasil nos mostra uma forte presença de pesquisas em torno do modelo de "lean-production" ou ohnoismo (Marx e Salerno, 1995; Carvalho e Schmitz, 1989, entre outros). Se na literatura internacional, casos recentes de grupos semi-autônomos já tenham sido observados (ver, por exemplo, Ellegard, 1994, Berggren, 1992 entre outros), no Brasil estes estudos são ainda em menor número (Salerno, 1995). A amostra escolhida, direcionada para as empresas que estão reconhecidamente mais avançadas nos processos de introdução de trabalho em grupos - de ambos os tipos acima mencionados - procura representar o que poderá vir a se tornar tendência mais amplamente difundida na organização do trabalho no Brasil, a partir do momento em que o efeito "demonstração" se mostrar suficientemente forte para influenciar outras empresas brasileiras a assumirem formas de organização do trabalho que priorizem a autonomia.

A análise comparativa dos casos procurou responder às seguintes questões básicas:

1. Que motivos orientam as escolhas entre modalidades de trabalho em grupo no Brasil?
2. Até que nível de autonomia dos trabalhadores organizados em grupos na produção já se chegou no processo de implantação destes grupos? Quais são os fatores limitantes à sua ampliação?
3. Tendo como referência o modelo clássico, em que condições e em que tipo de indicadores uma modalidade pode ser considerada superior à(s) outra(s)?
4. Quais são os ensinamentos que podem ser tirados do processo decisório que vai do projeto à implantação de esquemas de trabalho em grupos?

O presente trabalho propõe-se a analisar este movimento a partir de seis estudos de casos de empresas brasileiras, verificando o limite e os resultados destas trajetórias de mudança, tanto do ponto de vista dos resultados empresariais obtidos, como das mudanças introduzidas na organização do trabalho, tendo como base de comparação a organização clássica, de inspiração fordista-taylorista.

2. DISCUSSÃO

Adota-se para o trabalho em grupo uma definição ampla, pois não parece relevante discutir com maior precisão um termo genérico por si só. Em vez disso, propor-se-à um quadro analítico que explicita a diferença entre **tipos** de grupos. Neste sentido, a definição de Shonk (1992:1) para trabalho em grupo nos parece adequada: "**Um grupo compõe-se de duas ou mais pessoas que devem coordenar suas atividades afim de alcançar um determinado objetivo. Objetivo e coordenação definem o grupo**".

A partir da análise da literatura pertinente, são propostas duas **modalidades** de trabalho em grupos: Grupos Enriquecidos e Grupos Semi-Autônomos (GSAs). Ambas podem ser consideradas alternativas à abordagem clássica, de inspiração fordista-taylorista e **centrada no posto de trabalho**.

Os Grupos Enriquecidos (inspirados na abordagem ohnoista que se baseia fundamentalmente na **flexibilidade de alocação dos trabalhadores aos postos**) representam um organização grupal com autonomia relativa, fortemente baseados no conceito de responsabilização e polivalência na gestão local. Seus graus de autonomia e o alcance de suas atribuições são pré-determinados por um projeto organizacional definido e conduzido externamente em relação aos trabalhadores. Enfatiza melhorias operacionais circunscritas ao local de trabalho o que restringe as possibilidades de crescimento das competências profissionais e a contribuição dos trabalhadores em melhorias de cunho estratégico. Tem como ponto forte a

incorporação sistemática de metodologias e de técnicas de gestão oriundas da abordagem de TQC (Total Quality Control) que propiciam a estes grupos uma consolidação mais "segura" e bem conhecida pela gerência.

As abordagens centradas na **flexibilidade de alocação dos trabalhadores** assemelham-se a uma adaptação dos princípios do modelo de postos de trabalho a um ambiente marcado por uma maior competição (característica dos anos 80 em diante), particularmente observáveis em processos produtivos discretos que dependam fortemente dos ganhos de escala para a manutenção de seus resultados - caso paradigmático da indústria automotiva. Nestes ambientes, é possível manter-se a preocupação com padronização de métodos e procedimentos, estabelecendo-se formas mais complexas de cooperação, que incluem trabalho grupal, fluxos mais rápidos de informação entre trabalhadores e gerentes, aproveitamento de sugestões de melhoria por parte dos trabalhadores diretos. Qualidade, tempo, custo, flexibilidade são prioridades quase sempre presentes em nível semelhante de importância nestes ambientes produtivos, porém a prerrogativa gerencial de projetar e controlar o trabalho se mantém, muito embora parte das responsabilidades cotidianas de controle do processo de produção passe a ser executada pelos próprios trabalhadores.

Outro conjunto de abordagens (baseadas na **autonomia**) parte do princípio de que ela configura-se como um recurso estratégico para a obtenção de melhores resultados empresariais, apesar de a Sócio-Técnica (nos anos 50 e 60) ter enfatizado bem mais a questão da qualidade de vida no trabalho. A autonomia dos trabalhadores e a conseqüente descentralização do processo de decisão sobre métodos, alocação e gestão de recursos passariam a ser características presentes no cotidiano da produção. Gerência e "facilitadores/animadores" (sem os poderes hierárquicos do supervisor, agora eliminado da hierarquia) cobram **resultados** e dão garantias quanto aos recursos necessários para o seu atingimento. Fluxos de informação e decisão passam a contar com a participação dos trabalhadores do chão de fábrica e o trabalho grupal é conseqüência natural destes princípios.

Quanto maiores forem a possibilidade técnica e a disposição gerencial de abandonar a prescrição rígida de tempos e métodos, maiores as chances de aplicação destes princípios. Este tipo de abordagem também se presta a ambientes

marcados pela competição por qualidade, custo, tempo e **principalmente pelo fator flexibilidade**. A este tipo de grupos, chamaremos de **GSA**s, de maneira a adotar um termo corrente. Para este tipo de grupos, atividades como as desenvolvidas por "task-forces" e grupos de sugestão (doravante denominados de grupos "off-line") seriam **absorvidas** como fazendo parte das prerrogativas e da autonomia decisória do próprio grupo, não sendo necessária (a princípio) uma estrutura paralela para conduzi-los, como no caso anterior.

O conceito de GSA, oriundo da abordagem sócio-técnica tem ganho uma atenção crescente desde o final dos anos 80. Diferentemente dos trabalhos iniciais elaborados nos anos 60 e 70 em que foram enunciados os princípios gerais de projeto organizacional baseados nesta abordagem, começa a tomar forma um corpo de conhecimentos (alimentados por experiências concretas, numerosas e mais variadas em termos de tipos de sistemas de produção) que já são capazes de orientar processos de mudança na globalidade da organização, baseados no conceito de autonomia voltado para o atingimento de metas de eficiência e competitividade industriais, flexibilidade organizacional e incremento das competências profissionais dos atores envolvidos neste processo.

Os resultados concretos já obtidos e sinalizados por indicadores de gestão, mostram melhorias flagrantes de desempenho.

Foi realizado um estudo junto a seis empresas brasileiras (duas montadoras, duas autopeças e duas químicas). Além de visitas e de uma observação detalhada da operação destas plantas, entrevistou-se gerentes de produção, de manutenção, de RH, de qualidade, além de chefias intermediárias e de trabalhadores diretos.

O conceito de grupo, como já introduzido anteriormente, é amplo o bastante para incorporar a maior parte das situações práticas de trabalho. **É a autonomia, sua abrangência e profundidade de incorporação que irá diferenciar os tipos de grupos aqui propostos.**

É necessário, portanto, propor uma definição mais abrangente e um quadro das dimensões da autonomia possíveis de serem consideradas na organização do trabalho. Sugere-se, portanto, a seguinte definição:

AUTONOMIA: "Capacidade de um grupo/indivíduo projetar, decidir e implementar alterações de ritmo, métodos, alocação interna e controle das atividades de produção, dado um determinado aparato técnico-organizacional onde este grupo/indivíduo atua."

Para a escolha desta definição, os seguintes aspectos foram levados em consideração:

1. É necessária uma definição, ao mesmo tempo ampla e precisa, que explicita as diversas dimensões do termo.
2. Não se pretende propor um critério quantitativo muito preciso pelo qual seja possível medir um determinado grau de autonomia presente em uma dada organização. Pelo lado qualitativo, a definição pretende oferecer uma base de comparação sobre este indicador, uma vez que, como já anteriormente apontado, pouco material existe sobre esta questão na literatura pertinente.
3. Embora a ênfase neste trabalho seja dada à autonomia em sistemas industriais de produção, esta definição poderia ser utilizada em outros sistemas de produção.

Para o presente estudo, que se propõe a analisar a autonomia presente em grupos de trabalho na indústria, propõe-se o seguinte quadro de indicadores/características que detalham e iluminam as possibilidades a serem estudadas em cada caso:

Tabela 1: Dimensões e profundidade da autonomia

CARACTERÍSTICA	PONTUAÇÃO
GESTÃO DA PRODUÇÃO	
Dividir o trabalho	0..... .10
Interromper a produção	0..... 10

Definir ritmo de produção	0..... .10
Definir/Redefinir seqüenciamento da produção	0..... .10
Negociar metas de produção	0..... .10
Definir indicadores de desempenho do grupo/indi.	0..... .10
Acionar manutenção	0..... .10
Rejeitar matéria-prima não conforme	0..... .10
Responsabilizar-se por manutenções primárias	0..... .10
	SUB-TOTAL: ?/90
GESTÃO DE RH	
Escolher e formalizar liderança(s) interna(s)	0..... .10
Planejar escala de treinamento	0..... .10
Planejar escala de férias	0..... .10
Reunir-se quando necessário	0..... .10
Influenciar na entrada e saída de membros	0..... .10
Avaliar equipe e seus membros	0..... .10
Controlar freqüência e abonar faltas	0..... .10
Assumir relações de interface internas e externas	0..... .10
	SUB-TOTAL: ?/80
GESTÃO DO PLANEJAMENTO	
Administrar orçamento próprio	0..... .10
Influenciar na direção do negócio	0..... .10
Definir e orientar trajetória profissional	0..... .10
Influenciar no (re)planejamento organizacional	0..... .10
	SUB-TOTAL: ?/50

O quadro proposto acima servirá como base para as análises empíricas a serem descritas, detalhadas e comparadas mais à frente. Em cada um dos casos, procurar-se-à construir um quadro representativo da autonomia, tanto em termos das suas características constituintes como da profundidade com que cada uma delas foi introduzida. Isto será feito através de uma avaliação qualitativa, discutida em cada caso e representada graficamente a partir da tabela 2.1. Sob o ponto de vista quantitativo será computado um número que permitirá uma comparação mais fácil e visual **entre os casos estudados**. Isto será feito considerando-se que cada componente da autonomia vale de 0 a 10. O número escolhido para representar cada componente será definido tendo-se como base a pesquisa empírica, sem maiores preocupações em termos de definição muito precisa de um método para tanto.

A visualização desta tabela fornece uma visão **estática** da autonomia presente em cada caso.

A análise da **dinâmica** organizacional, ou seja, das mudanças já ocorridas e daquelas que podem ou devem ocorrer a médio e longo prazos foi objeto de atenção **ao longo da análise dos casos**, a partir da referência proposta pela abordagem do modelo da competência (Zarifian, 1992) e por outras referências complementares que discutem e prescrevem **princípios mais detalhados (e voltados para tomadores de decisão em situações reais) para o processo de concepção e implementação de trabalho em grupos**.

3. Conclusões

A partir deste estudo, foi possível constatar que:

- Dos casos estudados, três mostraram maior aderência à abordagem de Grupos Enriquecidos e três com a de GSAs, como mostra a figura abaixo.

Tabela 2: Resumo das avaliações quantitativas sobre a autonomia

- A justificativa para a adoção de ambas as modalidades de grupos é a melhoria da competitividade, tendo relação direta com a redução de custos e aumento da flexibilidade operacional, sendo parte de um conjunto de mudanças que envolvem novo tratamento à qualidade, fluxos de informação, redução de desperdícios, reprojeto da produção baseado em células, entre os mais importantes em relação ao modelo clássico.

- Se considerar-se que a autonomia relaciona-se com três grandes grupos de características, Organização da Produção, Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Planejamento e Estratégia, é no primeiro destes que se concentram com maior intensidade, os aspectos da autonomia existentes nos casos dos Grupos Enriquecidos. O alargamento desta autonomia depende de alguns fatores, dentre os quais o mais importante é o requisito de que esta precisa estar simultaneamente no centro das preocupações da estratégia empresarial e no comportamento gerencial.

A organização precisa a um só tempo, perceber que a autonomia impulsiona o negócio da empresa e que há mecanismos internos (esquemas de remuneração, de avaliação, de comunicação) que dão suporte a isto. A complexidade, o risco e a profundidade das mudanças requeridas pelos GSAs são maiores e por isso menos dominadas pelas empresas. Tal fato parece induzi-las, muitas vezes, a preferir optar por enfoques mais conhecidos e de resultados já comprováveis pelo teste da prática. À medida que resultados obtidos pelos GSAs se confirmarem e se mantiverem, tais barreiras poderão cair ou pelo menos, diminuir substancialmente.

- A modalidade de GSAs não deve ser encarada como uma resposta adequada a qualquer ambiente competitivo e sistema de produção, tendo como pressupostos e necessidades, um conjunto de mudanças e perspectivas de como "olhar" o processo produtivo que não é ainda facilmente encontrável nas empresas brasileiras, em particular em seu corpo gerencial. Para que seus ganhos potenciais possam ser obtidos, requer mudanças bem mais profundas do que a modalidade de Grupos Enriquecidos nos aspectos infra-estruturais da organização.

- Nos casos em que a flexibilidade no tratamento às questões de inovação de produto, processo e na organização forem cada vez mais freqüentes, integradas e críticas, representa de fato, um potencial significativo no rumo de abrir um novo tipo de articulação e compromisso entre trabalhadores, corpo gerencial e diretivo da empresa, que signifique uma mudança significativa no panorama da organização do trabalho no Brasil e na importância que a abordagem clássica ainda possui.

- A decisão de adoção de GSAs são facilitadas nos casos de projeto e instalação de uma nova planta ou quando se opta por esta modalidade organizacional (ao lado de outras iniciativas) em uma situação de crise envolvendo a sobrevivência da empresa. Além disto, os sistemas de produção em fluxo contínuo apresentam características operacionais (e de relação operadores-equipamentos) que também facilitam este processo.

- Há diferentes alternativas de projeto organizacional para GSAs, com maior ou menor risco e complexidade, que podem ser seguidas em etapas sucessivas ou não. A consideração destas alternativas e de sua evolução no tempo é parte do trabalho de um grupo de projeto organizacional e de coordenação da implantação, que deve incorporar trabalhadores e sindicatos, o mais amplamente possível. Este grupo deve estar atento às “armadilhas”, aos riscos inerentes a este processo. Em particular, as decisões tomadas devem levar em conta os ciclos “curto” e “longo” de inovação, evitando um projeto de organização rígido. O alerta em relação a estes cuidados e a sugestão de alternativas organizacionais existentes pode ser um parte relevante do papel a ser desempenhado por um consultor externo.

- A modalidade de GSAs abertos ilustra uma ênfase importante na questão da flexibilidade intrínseca de um dado projeto organizacional. Um dos aspectos que deve ser objeto de grande preocupação em qualquer processo de mudança baseado em grupos é a necessidade de se evitar o enrijecimento das novas estruturas, o que limitará as possibilidades de adaptação organizacional e incremento das competências profissionais a longo prazo.

- A modalidade de GSAs não deve ser encarada como uma resposta adequada a qualquer ambiente competitivo e sistema de produção. Tem como pressupostos e necessidades, um conjunto de mudanças e perspectivas de como "olhar" o processo produtivo e de como conduzir processos de mudança, que não é ainda facilmente encontrável nas empresas brasileiras. Para que seus ganhos potenciais possam ser obtidos de fato, é preciso que ocorram mudanças bem mais profundas do que a modalidade de Grupos Enriquecidos tem originado, nos aspectos infra-estruturais da organização.

- Nos casos em que a necessidade de flexibilidade no tratamento às questões de inovação de produto, processo e de organização for mais intensa, os GSAs representam, de fato, um potencial significativo no que diz respeito à adoção de um novo tipo de articulação e de compromisso entre trabalhadores, corpo gerencial e diretivo da empresa. Isto se constituirá certamente em uma mudança significativa no panorama da organização do trabalho no Brasil, reduzindo em muito a importância que a abordagem clássica - em suas várias formas - ainda possui.