

A DINÂMICA DO SISTEMA DE TRABALH
O



GERDAU
AÇOS FINOS PIRATINI

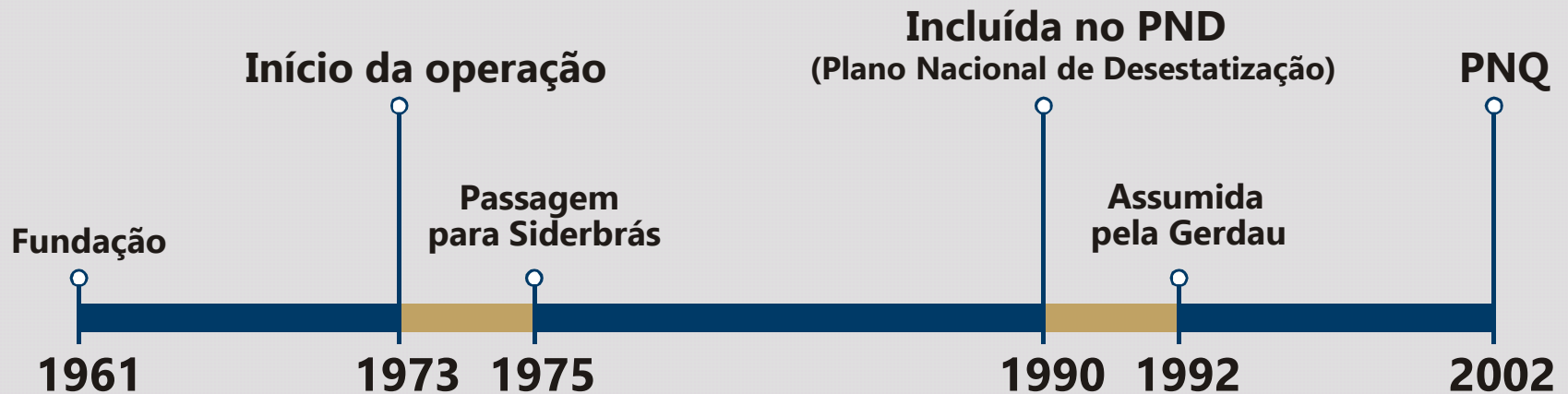


Figura 01

- Usina siderúrgica (*fig. 01*)
- Localizada em Charqueadas – Rio Grande do Sul
- Produção de aços especiais direcionados para a cadeia automotiva
 - 1.100 colaboradores
 - 90% reside na região
 - 70% possui 2º grau ou superior
- 350 prestadores de serviços
- Regime de trabalho em turnos de revezamento

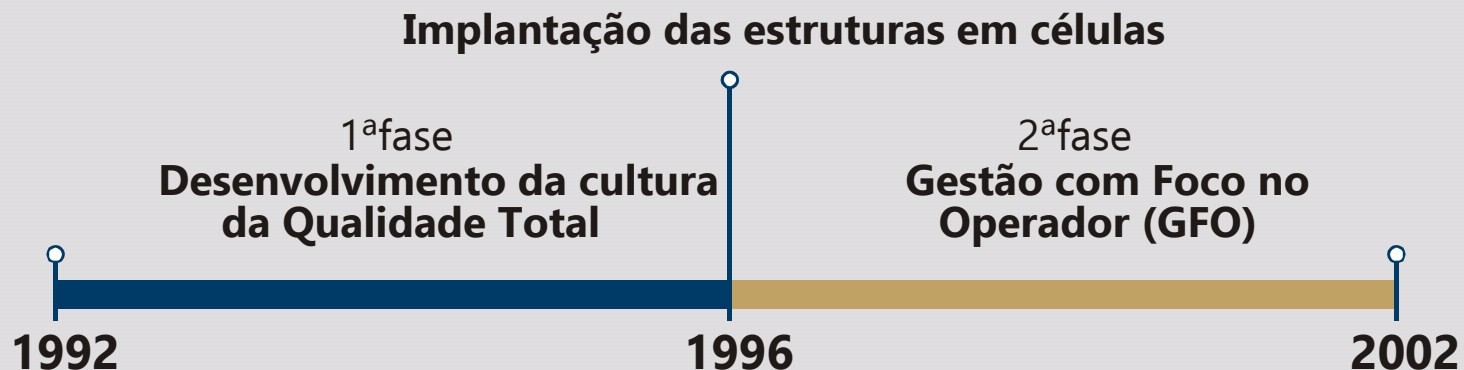
UM POUCO DE HISTÓRIA

A evolução da dinâmica do trabalho



UM POUCO DE HISTÓRIA - 1992

- Análise da situação da empresa (*shake*)
- Identificação de 165 oportunidades de melhoria
- Necessidades relacionadas às pessoas:
 - Maior capacitação
 - Foco no Cliente
 - Envolvimento e comprometimento quanto às metas e resultados
 - Integração entre as áreas



1ª FASE

1992 a 1996

Principais medidas implementadas

- Envolvimento da equipe por meio de reuniões
- Estabelecimento de itens de controle para os diferentes processos/níveis
- Implantação de Programas de Qualidade: 5S, MASP e Manutenção Autônoma
- Início da implantação da Gestão à Vista

Alguns resultados

- 51% de aumento no Índice de Produtividade
- Certificação com base na norma ISO 9002

2ª FASE

1996

Nova análise do contexto do Negócio

- Os Clientes passam a exigir suas necessidades
- É preciso “fazer mais com menos”
- É preciso fazer diferente:
 - Inovar
 - Gerar idéias por todos os lados, em qualquer nível hierárquico e não apenas no nível gerencial
- O sucesso depende de **“agregar”** e não apenas substituir as competências

Alinhamento com objetivo estratégico do Grupo Gerdau

**“Atingir a excelência de Classe
Mundial no desempenho das pessoas e**

equipes”

2ª FASE

1996 até hoje

Principais medidas implementadas

- Implantação e desenvolvimento da Gestão com Foco no Operador – GFO
 - Estrutura em células
 - Estabilização de processos
 - Estratégias de sustentação
- Aprimoramento do Sistema de Liderança
 - Estrutura do Sistema de Liderança
 - Padronização da Gestão
 - Sistema de Reuniões

GESTÃO COM FOCO NO OPERADOR - GFO

OBJETIVO

Alcançar os resultados através de um Sistema de Gestão que, focando a ação no Operador, garanta a estabilização dos processos, o comprometimento e o desempenho superiores das pessoas

**Implantação
de Células**

**Estabilização
de Processos**

GESTÃO COM FOCO NO OPERADOR - GFO

Conceitos Básicos

Foco no

Operador

É a valorização do Operador e de suas tarefas: Operador como núcleo de Célula

- É o ponto do processo onde se agrega valor aos produtos

Célula

- É a menor Unidade de Resultados
- Organizada em função de um processo, produto ou equipamento, com Itens de Controle - ICs e Metas próprias
- Possuem autocontrole através de padrões
- Integram Operação, Qualidade, Manutenção, Administração, Segurança e

GESTÃO COM FOCO NO OPERADOR - GFO

Conceitos Básicos

Estabilização de processos

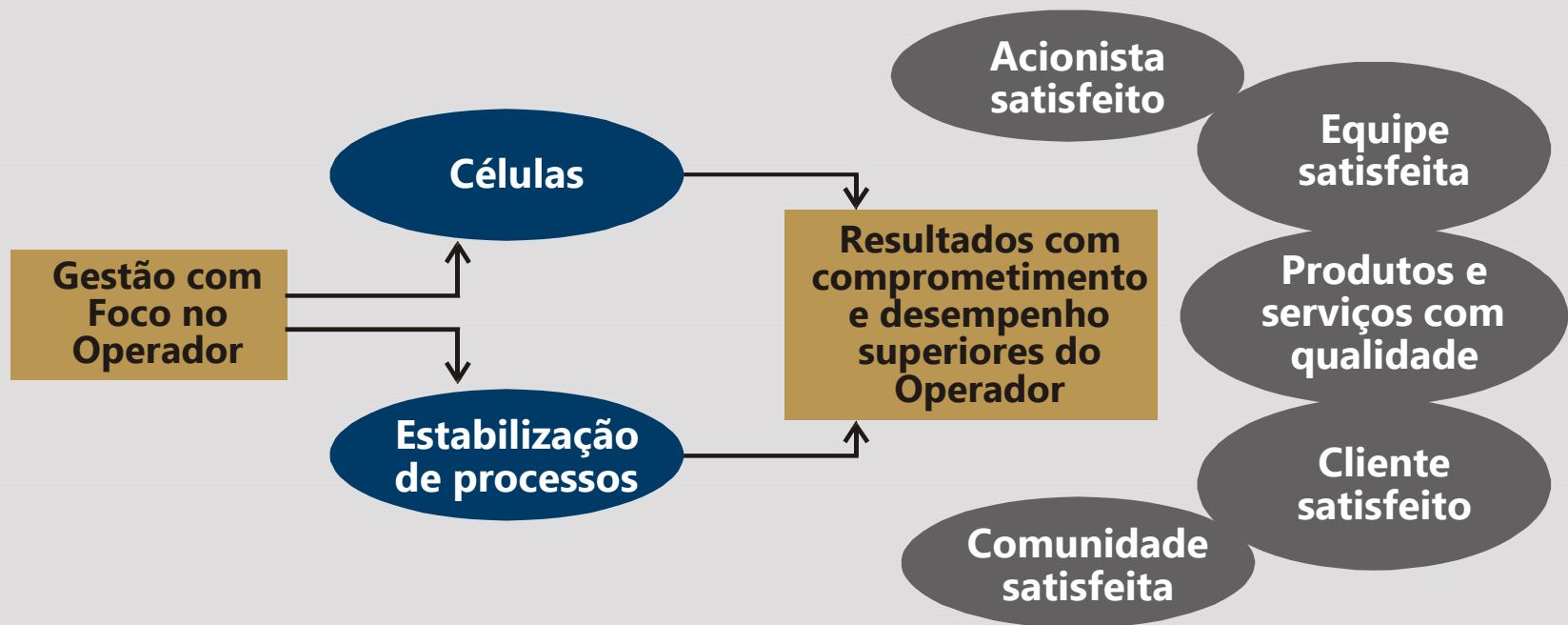
- É a maneira de garantir o desempenho do Operador, de acordo com padrões que assegurem a entrega do produto ao Cliente com a qualidade exigida

Resultados

- Produto executado conforme padrões (***produtos/serviços com qualidade***) com comprometimento e desempenho superior do Operador (***Equipe Satisfeita***) para atender as necessidades do Cliente (***Cliente Satisfeito***)

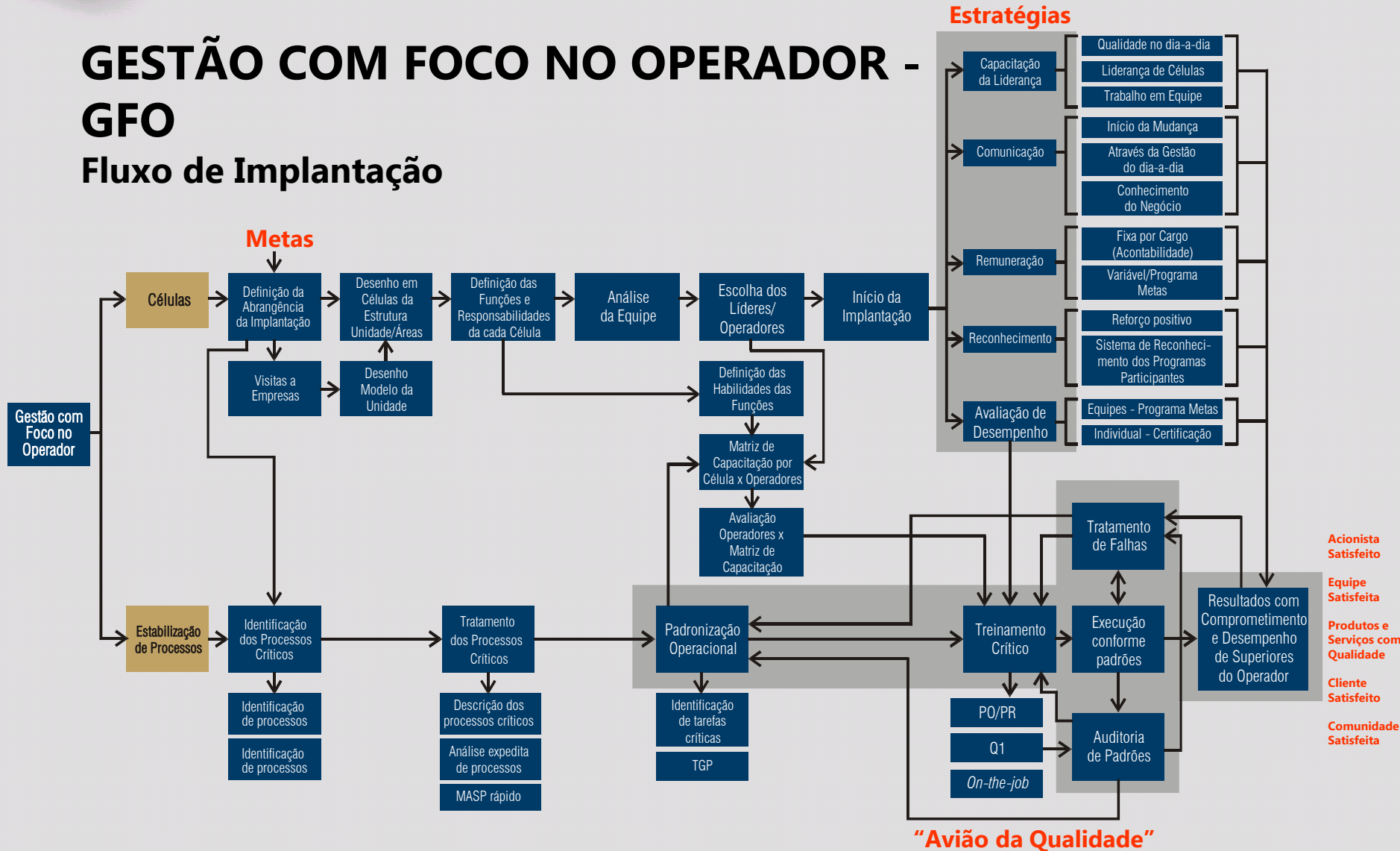
GESTÃO COM FOCO NO OPERADOR - GFO

Diagrama Básico

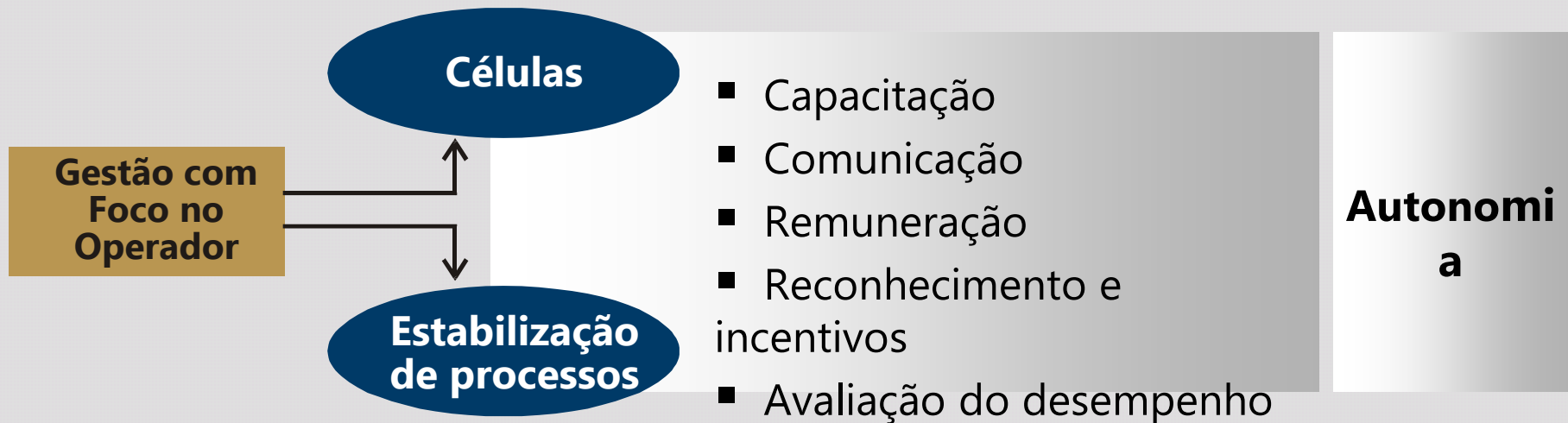


GESTÃO COM FOCO NO OPERADOR - GFO

Fluxo de Implantação



ESTRATÉGIAS



CAPACITAÇÃO

Princípios

- Atender as necessidades estratégicas
- Atender as necessidades da função
- Atender as necessidades individuais

Práticas

- Matriz de Capacitação (*fig. 02*)
- Programa de incentivo à capacitação e desenvolvimento (*fig. 03*)

- Escolaridade básica

- Idiomas

- SENAI

- Técnica

**75% a 100% do
custo**



Figura 02



Figura 03

CAPACITAÇÃO

Práticas

- Programas de Integração
- Trabalho em Equipe
- Auto Treinamento (*fig. 04*)
- Educação à Distância (*fig. 05*)
- Programa de Desenvolvimento de Executivos
 - Cultura Gerdau
 - Liderança
 - Gestão de mudança
- Capacitação Avançada para Executivos

Figura 04*Figura 05*

COMUNICAÇÃO

Princípios

- Tornar acessível à equipe os resultados e informações importantes
- Compartilhar conhecimentos e informações entre Células e áreas

Práticas

- Sistema de Reuniões
- Estrutura da Liderança: equipes de gerenciamento e multifuncionais
- Tecnologia de Comunicação: Gerdau *Mail*, *Intranet* e SAP R/3
- Quadros e painéis de Gestão à Vista
- Linha Direta e Jornal de Parede (fig. 06)
- Ambiente integrado de trabalho
- *Banners* e cartazes

Figura 06



REMUNERAÇÃO

Princípios

- Reconhecer o desempenho diferenciado
- Adequação ao mercado



Figura 07



Figura 08

Práticas

- Remuneração variável: Sistema de Remuneração por Resultados

Prática	Abrangência
Programa Metas <i>(fig. 07)</i>	Atendimento às metas acordadas com a equipe
Desafio Especial	Atendimento a uma ou mais metas desafiadoras, comuns a todos os colaboradores
Sistema de Segurança Total <i>(fig. 08)</i>	Atendimento à Gestão de Segurança
Participação nos Resultados	Diretores e Gerentes: resultados do Grupo Gerdau, da Gerdau AFP e do desempenho individual

RECONHECIMENTO E INCENTIVOS

Princípios

- Estimular e reconhecer o desempenho diferenciado
- Promover o desenvolvimento e a utilização do pleno potencial das pessoas

Práticas

- Programas Participativos (*fig. 09*)
- Reconhecimento e premiação de sugestões e solução de problemas
- Celebrações de resultados



Figura 09

RECONHECIMENTO E INCENTIVOS

	Prática	Abrangência
Programas Participativos	Programa de Sugestões	Sugestões com ganho mensurável e com ganho não mensurável (prêmios e dinheiro)
	Manutenção Autônoma	Premiação e certificação nas etapas de implantação
	Grupo de Solução de Problemas	Premiação em dinheiro e participação em concurso interno e regional
	5S	Premiação com taças e visitas aos melhores postos
	Segurança	Certificação aos melhores eleitos pelos colegas. Celebração com churrascos
	Liga de Alquimistas	Prêmio em dinheiro e viagem ao exterior ao melhor vendedor
	Jubilamento	Prêmios por tempo de casa
	Incentivos ao estudo e qualificação	Reconhecimento em jornal interno e incentivos ao estudo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

(fig. 10)



Figura 10

Princípi

os

Estimular e reconhecer o alto desempenho

Identificar *gaps* individuais e da Célula

Promover o desenvolvimento profissional e pessoal

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Práticas

- Avaliações individuais e da equipe
- Avaliações específicas por gestor/facilitador e operadores

Prática	Abrangência	Objetivo	Frequência
Mapeamento de Competências 360	Lideranças	Individual	Anual
Avaliação de Desempenho	Técnicos, administrativos e operadores	Individual: atitudes, domínio técnico e resultados	Anual
Programas Metas	Todos	Equipe, atendimento das metas	Mensal
Auditorias	Todos	Cumprimento de padrões, segurança, capacitação etc	Mensal
Avaliação de Estagiários e Trainees	Estagiários e trainees universitários	Individual	Semestral

AUTONOMIA

- Delegação da Gestão da Rotina da Célula para o Operador:
 - Segurança
 - Custos
 - Qualidade e tratamento de anomalias
 - Pessoas
 - Manutenção Autônoma
 - Programas Participativos e outros

- Instrumentos de Gestão:
 - Sistemas Informatizados
 - Gestão à Vista
 - Auto-Serviço: sistema na *Intranet* para auto-gestão das próprias ausências, férias etc

2ª FASE

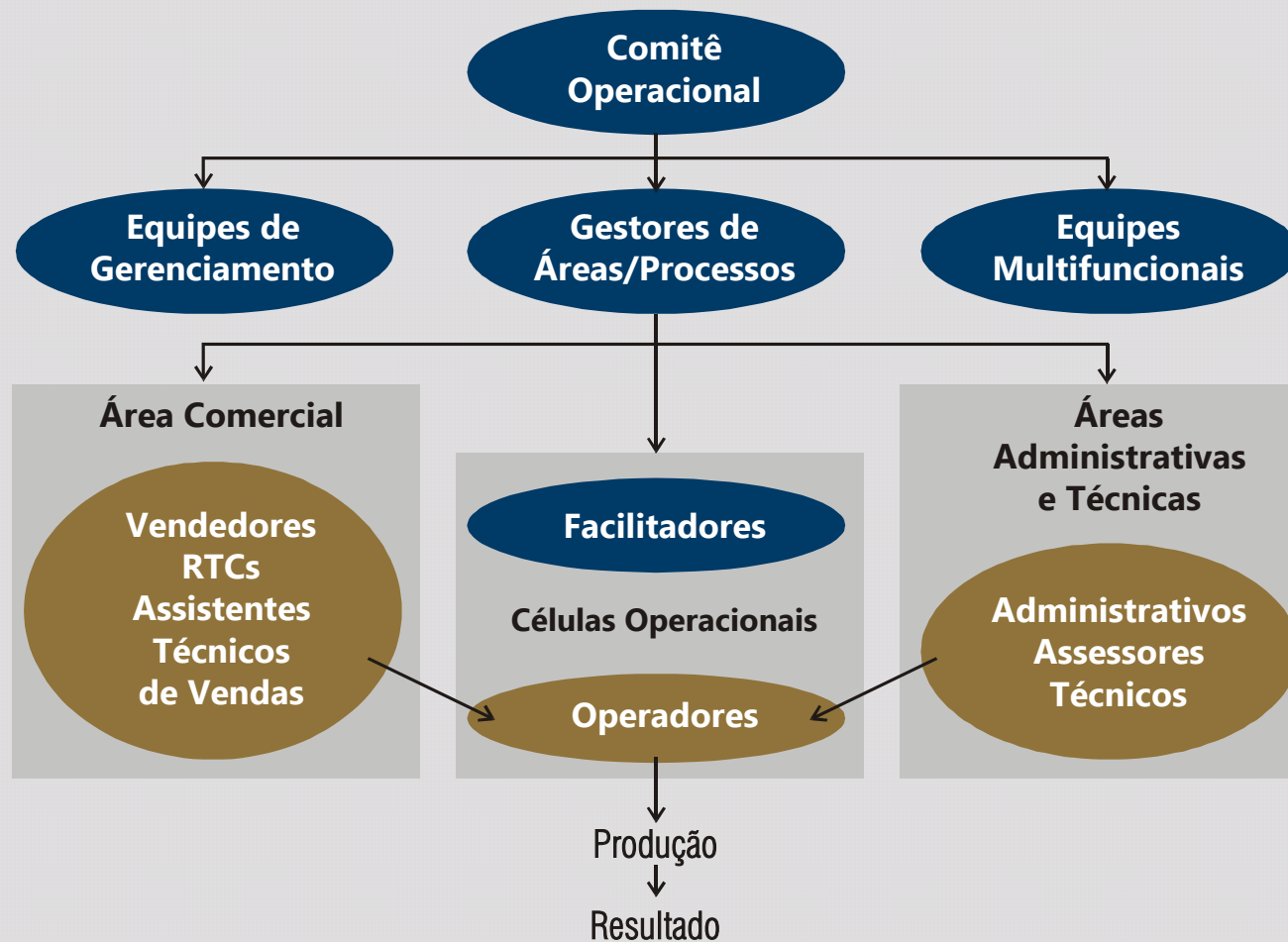
1996 até hoje

Principais medidas implementadas

- Implantação e desenvolvimento da Gestão com Foco no Operador – GFO
 - Estrutura em Células
 - Estabilização de Processos
 - Estratégias de Sustentação

- Aprimoramento do Sistema de Liderança
 - Estrutura do Sistema de Liderança
 - Padronização da Gestão
 - Sistema de Reuniões

ESTRUTURA DO SISTEMA DE LIDERANÇA AFP



PADRONIZAÇÃO DA GESTÃO

- Valores e Diretrizes
 - Valores
 - Visão
 - Missão
 - Política de Qualidade
 - Política de Segurança
 - Política do Meio Ambiente
 - Diretrizes Éticas
 - Diretrizes Estratégicas
- Planos
- Procedimentos de Rotina – PRs
- Padrões de Operação – POs

PADRONIZAÇÃO DA GESTÃO

Processos de Gerenciamento – PGs

Figura 11

Padrão de Gerenciamento - Formulação das Diretrizes Estratégicas					FOLHA DE APOIO																																							
PDCA	Quem				Quando	DESCRIÇÃO / OBJETIVOS						COORD.: Zambrano																																
	Conselho do Gerdaul	Planejamento GG	Comitê Operacional	Vendas, Custos, Engenharia, Produção, DPP		Descrever o processo de formular/revisar os objetivos, metas e as estratégias da organização, considerando as necessidades das partes interessadas, os valores, as políticas, a visão, missão, cenários e BMKs, bem como estabelecer os ciclos de controle e aprendizado.						EQUIPE: Comitê Operacional																																
P L A N			1 Definir / revisar objetivos, IC's e metas do Sistema		Ago																																							
			2 Elaborar cronograma do Planejamento Longo Prazo AFP		Ago																																							
			3 Validar / revisar Visão, Missão e Credos Gerdaul		Ago																																							
			4 Validar / revisar Diretrizes Estratégicas do Gerdaul		Ago																																							
			5 Definir Cenário Geral		Ago																																							
			6 Validar / revisar Credos Gerdaul, a Visão e Missão AFP		Ago																																							
			7 Consulta Executivos e Cargos-Chave		Ago																																							
			8 Cenário Focado		Set																																							
			9 Análise da Concorrência		Set																																							
			10 Revisar / atualizar Benchmarks		Out																																							
			11 Definir Oportunidades e Ameaças		Out																																							
			12 Definir Pontos Fortes e Fracos		Out																																							
			13 Estabelecer Objetivos e Estratégias e Medição do Desempenho Global		Out																																							
			14 Elaborar Planejamento Operacional - PO (orçamento 5 anos)		Nov																																							
			15 Consolidar Diretrizes Estratégicas		Nov																																							
			16 Aprovar Plano de Longo Prazo - PLP		Dez																																							
	D O			17 Divulgar PLP		Dez																																						
			Controle do Sistema		Jan-Dez																																							
			Ações Preventivas / Corretivas		Jan-Dez																																							
			Avaliar Sistema		Ago																																							
			Ações de melhoria e inovação		Ago																																							
CHECK + ACT																																												
					ITENS DE CONTROLE <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>C</th> <th>A</th> <th>Indicadores</th> <th>Metas</th> <th>Origem Meta</th> <th>Freq.</th> <th>Resp.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1- Atingimento das metas das Diretrizes Estratégicas</td> <td></td> <td>x</td> <td>%</td> <td>100</td> <td>Ref. Excel.</td> <td>Anual</td> <td>CO</td> </tr> <tr> <td>2- IC's ligados às metas de 3 anos</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>Conforme cada IC</td> <td>100% metas</td> <td>Ref. Excel.</td> <td>Mensal</td> <td>CO</td> </tr> <tr> <td>3- Cumprimento do cronograma do PLP</td> <td>x</td> <td></td> <td>%</td> <td>100</td> <td>Ref. Excel.</td> <td>Quinz.</td> <td>CO</td> </tr> </tbody> </table> <p>C = IC de Controle A = IC de Aprendizado Origem da Meta: Benchmark, Histórico, Referencial de Excelência (100%), Referencial Comparativo, Diretriz da Empresa, outros (especificar)</p>									C	A	Indicadores	Metas	Origem Meta	Freq.	Resp.	1- Atingimento das metas das Diretrizes Estratégicas		x	%	100	Ref. Excel.	Anual	CO	2- IC's ligados às metas de 3 anos	x	x	Conforme cada IC	100% metas	Ref. Excel.	Mensal	CO	3- Cumprimento do cronograma do PLP	x		%	100	Ref. Excel.	Quinz.	CO
	C	A	Indicadores	Metas	Origem Meta	Freq.	Resp.																																					
1- Atingimento das metas das Diretrizes Estratégicas		x	%	100	Ref. Excel.	Anual	CO																																					
2- IC's ligados às metas de 3 anos	x	x	Conforme cada IC	100% metas	Ref. Excel.	Mensal	CO																																					
3- Cumprimento do cronograma do PLP	x		%	100	Ref. Excel.	Quinz.	CO																																					
					AÇÕES PARA O ANO <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Quem</th> <th>Quando</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1- Incluir questão no formulário de consultas aos Executivos sobre pontos a melhorar no planejamento estratégico</td> <td>Rauber</td> <td>ago/01</td> </tr> <tr> <td>2- Registrar as reuniões de planejamento em ata para distribuição ao Comitê e Conselheiro</td> <td>Rauber</td> <td>ago/01</td> </tr> </tbody> </table>									Quem	Quando	1- Incluir questão no formulário de consultas aos Executivos sobre pontos a melhorar no planejamento estratégico	Rauber	ago/01	2- Registrar as reuniões de planejamento em ata para distribuição ao Comitê e Conselheiro	Rauber	ago/01																							
	Quem	Quando																																										
1- Incluir questão no formulário de consultas aos Executivos sobre pontos a melhorar no planejamento estratégico	Rauber	ago/01																																										
2- Registrar as reuniões de planejamento em ata para distribuição ao Comitê e Conselheiro	Rauber	ago/01																																										
					CHECKS - PARA O ANO <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Freq.</th> <th>Quando</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1- Reuniões do Comitê Operacional, analisando o resultado dos IC's das metas estratégicas (3 anos)</td> <td>Mensal</td> <td>Conf. Agenda DE</td> </tr> <tr> <td>2- Cumprimento do cronograma do PLP</td> <td>Quinz.</td> <td>Conf. Cronogr. PLP</td> </tr> </tbody> </table>									Freq.	Quando	1- Reuniões do Comitê Operacional, analisando o resultado dos IC's das metas estratégicas (3 anos)	Mensal	Conf. Agenda DE	2- Cumprimento do cronograma do PLP	Quinz.	Conf. Cronogr. PLP																							
	Freq.	Quando																																										
1- Reuniões do Comitê Operacional, analisando o resultado dos IC's das metas estratégicas (3 anos)	Mensal	Conf. Agenda DE																																										
2- Cumprimento do cronograma do PLP	Quinz.	Conf. Cronogr. PLP																																										
					APRENDIZADO <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Anual</th> <th>Quando</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1- Reuniões de Planejamento (analisar resultado consolidado do grau (%) de atingimento das metas de 3 anos e de cada IC)</td> <td>Anual</td> <td>ago/01</td> </tr> <tr> <td>2- Analisar sugestões de melhoria dos Executivos sobre o Sistema</td> <td>Anual</td> <td>Conf. Cronogr. PLP</td> </tr> </tbody> </table>									Anual	Quando	1- Reuniões de Planejamento (analisar resultado consolidado do grau (%) de atingimento das metas de 3 anos e de cada IC)	Anual	ago/01	2- Analisar sugestões de melhoria dos Executivos sobre o Sistema	Anual	Conf. Cronogr. PLP																							
	Anual	Quando																																										
1- Reuniões de Planejamento (analisar resultado consolidado do grau (%) de atingimento das metas de 3 anos e de cada IC)	Anual	ago/01																																										
2- Analisar sugestões de melhoria dos Executivos sobre o Sistema	Anual	Conf. Cronogr. PLP																																										
					RESULTADO DAS AVALIAÇÕES (Controle/Aprendizado) - ANO ANTERIOR <table border="1"> <thead> <tr> <th>PONTOS FORTES</th> <th>OPORTUNIDADES DE MELHORIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1- Envolvimento dos Executivos na definição do cenário focado, pontos fortes e fracos e metas</td> <td>1- Incluir questão no questionário dos executivos sobre melhoria do processo de planejamento estratégico (aprendizado do questionário)</td> </tr> <tr> <td>2- Objetivos e estratégias definidos para todas as partes interessadas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3- Uso de benchmarks na definição das metas das Diretrizes Estratégicas</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>								PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES DE MELHORIA	1- Envolvimento dos Executivos na definição do cenário focado, pontos fortes e fracos e metas	1- Incluir questão no questionário dos executivos sobre melhoria do processo de planejamento estratégico (aprendizado do questionário)	2- Objetivos e estratégias definidos para todas as partes interessadas		3- Uso de benchmarks na definição das metas das Diretrizes Estratégicas																									
PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES DE MELHORIA																																											
1- Envolvimento dos Executivos na definição do cenário focado, pontos fortes e fracos e metas	1- Incluir questão no questionário dos executivos sobre melhoria do processo de planejamento estratégico (aprendizado do questionário)																																											
2- Objetivos e estratégias definidos para todas as partes interessadas																																												
3- Uso de benchmarks na definição das metas das Diretrizes Estratégicas																																												

SISTEMA DE REUNIÕES

- É o principal Fórum de tomada de decisões e comunicação gerencial
 - entre os diversos níveis da estrutura do Sistema de Liderança
- É pre-estabelecido anualmente pelo Diretor Executivo por meio da montagem da programação de vários tipos de reuniões sucessivas
- São lideradas por um componente da estrutura do Sistema de Liderança

SISTEMA DE REUNIÕES

Evento	Frequência	Responsável	Parte interessada	Objetivo
Reunião Conjunta com Comitê Executivo Gerdau	Anual	Diretor Executivo	Acionista	Analisar o atingimento das metas, validar o conjunto de valores e aprovar as novas Diretrizes Estratégicas AFP, assim como os novos planos anuais, práticas de gestão e benchmarks
Reunião do Comitê Operacional	Mensal	Diretor Executivo	Todas	Analisar o atingimento das metas, informações de mercado, concorrência, produção, marketing, RTC, desenvolvimento de produtos e processos, qualidade, investimentos, meio ambiente, RH, segurança e sistemas de gestão e outros assuntos que se fizerem importantes
Reunião do Comitê de RH	Mensal	Gestor de RH	Pessoas	Análise de resultados de pessoal, satisfação de equipe, evolução do Plano de RH, Comunidade e Sistema de Segurança Total

CONTROLE DAS PRÁTICAS DO SISTEMA DE TRABALHO

■ Foruns:

- Reunião do Comitê de RH
- Reunião do Comitê Operacional
- Equipe de RH/Sistemas de Gestão
- Auditorias internas do Sistema da Qualidade

■ Indicadores:

- Acompanhamento de Itens de Controle – ICs, conforme definido nos Padrões de Gerenciamento – PGs
- Atendimento aos cronogramas: Projeto dos planos anuais

■ Ações corretivas:

- Uso de Fato, Causa e Ação - FCA
- Pendências em ata



APRENDIZADO DAS PRÁTICAS

▪ Fóruns:

- Reunião anual do Comitê de RH
- Reunião anual do Comitê Operacional

▪ Indicadores:

- Resultado da Pesquisa Opinião
- Pesquisa de Satisfação de Clientes Internos

▪ Ações corretivas:

- Registro no Padrão de Gerenciamento – PG
- Revisão dos Padrões (PGs e PRs)
- Inclusão das ações no Plano de RH



Figura 12 (equipe da Gerdau Aços Finos Piratini)

“O verdadeiro ato de descobrir não consiste em descobrir terras novas, mas em vê-las com novos olhos”

(Proust)