

A Industrial S. A. fabrica motores eléctricos de indução monofásicos e trifásicos de baixa tensão, para uso na indústria e em electrodomésticos, para clientes dos mercados nacional e internacional.

Processos produtivos

Os principais processos são: tratamento de chapas, choque térmico, pintura, fundição, injeção de alumínio, maquinagem, trefilação e esmaltação de fios de cobre.

Modelo de gestão

A organização voltada para a qualidade permeia a estrutura da empresa em todos os seus níveis hierárquicos. Existe uma comissão de gestão da qualidade, coordenada pelo director técnico e composta de todos os directores da empresa, com competência técnica e administrativa para definir e fazer cumprir metas de acordo com o seu planeamento estratégico e ambiental.

Filosofia empresarial

A sua política de qualidade pode ser assim resumida: "fornecer produtos e serviços de qualidade, com vista à satisfazer das necessidades dos nossos clientes".

O senso de responsabilidade cívica, sobretudo no que se refere às questões ambientais, norteia as principais decisões da empresa.

Modelo de gestão de pessoas

Tal modelo adopta a filosofia de gestão participativa e baseia-se em critérios racionais de atribuição de responsabilidades a todas as unidades organizacionais da Industrial S. A. definindo-se claramente as relações de trabalho entre as mesmas. O organograma configura os órgãos competentes, a via hierárquica, a subordinação, o itinerário das comunicações e a interdependência das partes que compõem o todo.

A estrutura salarial da Industrial S.A. tem por base o método de classificação por pontos. A pontuação é definida por um grupo de trabalho especialmente formado para esse fim, composto de gestores e colaboradores da área de salários. Assim, cada cargo possui uma determinada faixa salarial, definida pela pontuação obtida na avaliação do grupo.

O reconhecimento traduz-se no método de promoções dentro das várias faixas salariais da tabela existente. A Industrial S. A. concede aos seus colaboradores uma participação nos lucros obtidos. A sua distribuição é proporcional ao salário de cada colaborador, desde que atendidos os critérios de distribuição previstos para o exercício.

A Industrial S. A. mantém para a carreira técnica uma política em forma de "Y", que permite ao colaborador, em determinado estágio de sua vida profissional, optar por um aprimoramento mais

técnico ou por um desenvolvimento mais de gestão. A haste do "Y" representa os primeiros anos de experiência do profissional, e os dois braços, os caminhos que ele pode escolher.

A Industrial S. A. vê a prática da formação e treino como um investimento cujo principal objectivo é preparar os colaboradores para novas oportunidades criadas pelo crescimento da organização. As actividades nessa área são as seguintes:

1. Formação interna;
2. Formação externa;
3. Treino no local de trabalho;
4. Formação de profissionais.

Tais actividades competem à área de recursos humanos, que promove eventos voltados para a educação e a cultura industrial, enquanto a responsabilidade pelo desenvolvimento directo dos colaboradores cabe aos respectivos chefes e gestores. As actividades de treino têm início à medida que se identificam as necessidades nessa área, o que pode se dar de duas formas:

- a) Através da avaliação de potencial realizada anualmente pelo superior imediato, na qual são identificadas as carências do colaborador e sugeridas opções de formação/treino que lhe permitam supri-las e assim satisfazer os requisitos do cargo;
- b) Através de solicitação do superior imediato do colaborador à área de recursos humanos para providenciar formação/treino para que sejam supridas as carências presentes ou futuras, sempre levando em conta o cargo ocupado actualmente ou a ser ocupado no futuro.

A Industrial S. A. mantém uma base de dados sobre a qualificação de todos os colaboradores, a qual se constitui num verdadeiro banco de dados para recrutamento interno, promoções e transferências.

Para medir a satisfação de seus colaboradores, a cada dois anos a Industrial S. A. realiza uma pesquisa socioeconómica cujos questionários são aplicados pelos próprios chefes e chefias. O nível de bem-estar e a satisfação dos colaboradores podem ser avaliados pelos índices de absentismo e rotatividade. Outro recurso utilizado é a pesquisa de clima organizacional, que tem por objectivo propor melhorias nos principais pontos que apresentaram resultados desfavoráveis.

Avaliação de desempenho

Anualmente, a Industrial S. A. realiza a avaliação de desempenho global de seus colaboradores, e adopta o seguinte sistema:

- a) O empregado faz uma auto-avaliação e a negocia com o supervisor, que a valida ou não; neste último caso, os entendimentos prosseguem

até que haja consenso; o conceito final decorre da média ponderada do primeiro conceito (peso 6) e do conceito emitido para o grupo (peso 4), cuja avaliação é feita por todos os seus membros;

- b) O supervisor também é avaliado por todos os empregados, separadamente, e o conceito final é obtido pela média ponderada das avaliações dos empregados (peso 6) e do conceito por eles atribuído ao grupo (peso 4);
- c) Os sectores são avaliados pelo Chefe (peso 6) e pelos demais sectores (peso 4).
- d) Os departamentos são avaliados pelos seus chefes e pelos órgãos da mesma linha, com pesos 6 e 4, respectivamente;
- e) Por último, elabora-se um relatório com as análises individual, de grupo, sectorial e departamental e são feitas as recomendações achadas pertinentes.

O último processo de avaliação de desempenho detectou:

- a) Cinco empregados desviados de função;
- b) Desconhecimento sobre as potencialidades de um novo equipamento do sector de pintura;
- c) Demasiadas horas extras;
- d) Excesso de pessoal em alguns sectores do departamento de apoio administrativo;
- e) Demasiadas faltas no sector de fundição.

Questões:

1. Identifique os maiores desafios em criar *Lean People* na Indústria S.A. e apresente sugestões de melhoria no desempenho.
2. Como resolver o desvio das funções detectado?
3. Que tipo de treino deve ser dado ao pessoal do sector de pintura?
4. Como resolver a falta de colaboradores na fundição e o excesso da área administrativa?