

**TAG (TIME AUTO GERENCIÁVEL): ANÁLISE DOS CONCEITOS DO SISTEMA
EM EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL, FOCO NO MONITORAMENTO DE EPI'S
– EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL**

Damiao Rogerio da Silva Souza¹

Guilherme Bispo de Lima²

Thamara Leal da Silva³

Wagner Costa Botelho⁴

Luis Fernando Quintino⁵

Jhonatta Rafael Mendes da Silva⁶

Davi Dias de Melo⁷

Resumo

Melhorar o ambiente organizacional é um desafio constante para as pequenas e médias empresas, que tem por objetivo aumentar o seu valor e a sua relevância no mercado, em que se reinventar criando e aplicando novos meios de gestão. Com isso melhorar a comunicação, reação a problemas e ao número de soluções aos problemas encontrados. O presente artigo, possui objetivo analisar a implantação de um conceito de TAG (Time Auto Gerenciável). Desenvolver as habilidades humana de uma equipe e um processo que necessita de etapas para que as novas habilidades, sejam aprendidas e aplicadas de maneira correta sem comprometer os processos que estão sob responsabilidade dos TAG's. Esse funcionário tem sua visão dos processos melhorados e passam a agir com mais flexibilidade por conhecer mais etapas do sistema produtivo se tornando mais responsáveis, colaborativos e comprometidos.

Palavras Chave: Tag, Time, Auto, Gerenciável, Habilidades, Autonomia.

Abstract

Improving the organizational environment is a constant challenge for small and medium-sized enterprises, which aims to increase their value and relevance in the market, where they reinvent themselves by creating and applying new management means. This will improve communication, reaction to problems and the number of solutions to problems encountered. The purpose of this article is to analyze the implementation of a TAG concept. Develop the human skills of a team and a process that requires steps so that the new skills are learned and applied correctly without compromising the processes that are under the responsibility of the TAGs. This employee has his vision of the improved processes and they begin to act with more flexibility to know more stages of the productive system becoming more responsible, collaborative and committed.

Keywords: Tag, Time, Auto, Managerable, Skills, Autonomy.

1. Graduando: Eng. Produção - Fac. Carlos Drummond de Andrade: damiao_rogerioss@hotmail.com

2. Graduando: Eng. Produção - Fac. Carlos Drummond de Andrade: Guilima222@hotmail.com

3. Graduando: Eng. Produção - Fac. Carlos Drummond de Andrade: thamara_leal@yahoo.com.br

4. Professor: Faculdade Carlos Drummond de Andrade: wagner_botelho@terra.com.br

5. Professor: Faculdade Carlos Drummond de Andrade: luis.quintino@drummond.com.br

6. Graduando: Eng. Produção - Fac. Carlos Drummond de Andrade: jhonattarafael@gmail.com

7. Graduando: Eng. Produção - Fac. Carlos Drummond de Andrade: davi_dias_melo@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

O conceito de times auto gerenciáveis ou semiautônomas não é um conceito novo, surgiu nos anos 60 substituindo a tradicional gestão de Taylor, cujo a linha de pensamentos era o trabalho linear como linha de produção. (WILKINSON, 1998)

Neste sistema de gestão os envolvidos são estimulados a encontrarem meios de sanar os problemas, com ideias inovadoras e conceitos aplicáveis no sistema interligados dos setores, assim cada um tem uma visão que pode influenciar positivamente alinhando todos a um mesmo objetivo, entregando ao cliente um produto otimizado por todos os envolvidos na entrega do produto final.

Com isso se torna mais fácil prever problemas futuros, seja na área financeira quanto na operacional ou gerencial, pois, todos estão conectados a uma ação em comum, este procedimento abrange diversos níveis de hierarquia, e também todas as inovações realizadas dentro da empresa, pode surgir certa resistência por partes de alguns funcionários, por isso o envolvimento de todos com o processo é fundamental.

Nos dias de hoje sair na frente no mercado empresarial é extremamente positivo, pois a concorrência é brutal, assim como satisfazer as necessidades dos clientes externos agregando valor e desempenho ao cliente interno. Fazer com que seus funcionários busquem as respostas cotidianas e a melhoria nos processos, enxergando e avaliando cada processo em si na visão de quem os executa, tem se provado ser muito benéfico por isso o sistema TAG vem sendo amplamente utilizado.

Podemos ligar o conceito de times auto gerenciáveis ao “Toyotismo”, pelos aspectos de dinamismo, flexibilidade e inovação. Estar preparado para mudanças, com o objetivo de trabalhar junto a ela e não lutar contra ela, criando assim um ambiente de adaptação, buscando sempre chegar no custo zero lucro 100%. (ALENCAR, 2010)

2. CONCEITOS QUE COMPÕEM A IDEALIZAÇÃO DO SISTEMA TAG

No sistema TAG - *Times Auto Gerenciáveis*, utilizamos de duas técnicas principais, o trabalho em equipe e o *empowerment*, com o trabalho em equipe temos as técnicas corretas de criação e de implantação das equipes multidisciplinares, as mesmas tem objetivo de melhorar o envolvimento entre todas os setores da equipe, já com a aplicação do *empowerment* temos o aperfeiçoamento das técnicas de evolução e de desenvolvimento das habilidades do funcionário dentro da equipe.

3. TRABALHO EM EQUIPE

Podemos dizer que trabalho em equipe é um grupo de pessoas que se dedicam a executar uma tarefa que junta esforços, conhecimentos e habilidades em comum, para assim atingir metas e solucionar problemas.

Segundo Katzenbach e Douglas (1993), "o desempenho de um grupo de trabalho é resultado da soma dos desempenhos individuais. O desempenho de uma equipe, além de incluir os resultados individuais, inclui o chamado resultado do trabalho coletivo. O resultado do trabalho coletivo é aquilo que dois ou mais membros precisam fazer em conjunto. E isso reflete a real contribuição dos membros de uma equipe"

Exemplo, pode ser visto nas equipes de esporte, onde os envolvidos exercem funções distintas para alcançar o mesmo objetivo, gols ou pontos, a grande maioria dos esportes tem a mesma formação, equipes onde desempenham papel para atingir um todo. Podemos dizer que trabalhar em equipe é agradável e mais fácil do que individualmente quando o grupo tem a mesma meta e comprometimento. Outro exemplo de trabalho em equipe que pode ser observado nitidamente são o das formigas, onde todas em conjunta trabalham na mesma linha de raciocínio atrás do mesmo objetivo, juntar alimento suficiente para o inverno.

Porém, essa forma de trabalho pode se dizer que não é para todas as pessoas, existem aqueles que não possuem essa característica, de modo que não consigam exercer funções compartilhadas. Saber trabalhar em equipe é um fator muito importante, é uma característica essencial para estudantes e

profissionais, empresas valorizam pessoas que a possuem e que pensam no trabalho como um todo.

4. TRABALHO EM EQUIPE NAS EMPRESAS

O trabalho em equipe é algo muito importante para o sucesso dos projetos de uma empresa. Trabalho em equipe nas empresas significa a união de esforços de um grupo de trabalhadores para que os objetivos em comum sejam alcançados.

Um grupo não é necessariamente uma equipe. A diferença está no fato de que um grupo trabalha para alcançar os objetivos do coletivo, mas com a visão de que cada um faz sua parte visando os interesses individuais.

Já uma equipe, trabalha unindo forças e ajudando-se mutuamente em prol de interesses compartilhados. É uma união de esforço coletivo visando atingir objetivos em comum.

Também há uma preocupação em investir na qualificação dos profissionais para que desenvolvam cada vez mais a capacidade de trabalhar em equipe para obter uma melhoria na qualidade dos serviços.

O trabalho em equipe nas empresas parte do princípio de que a pessoa tem pensamentos diferentes e por isso podem apresentar soluções diferentes para determinados problemas.

Para manter um padrão de qualidade do trabalho em equipe nas empresas é preciso que haja um bom nível de relacionamento entre os seus membros, tornando-os cada vez mais próximos, desenvolvendo a colaboração mútua para que o ambiente se mantenha sempre amigável e para que a equipe se torne cada vez mais comprometida e eficiente.

4.1 Vantagens:

- O trabalho em equipe permite aumentar a qualidade do trabalho consideravelmente sobre as decisões tomadas em conjunto. Podendo assim afirmar que esta união faz com que

as ideias sejam melhores e mais completas, pois assim, uma pessoa inicia o ideal e outras pessoas vão palpitando e tornando aquela ideia mais eficaz e eficiente;

- Reduz o tempo de pesquisas e investigação, pois pensamentos grupais são mais resolutivos, ajudam além de diminuir a pressão das tarefas mais duras e mais complexas, pois a mesma é diluída em várias pessoas;
- O aumento considerável da produtividade com este método de trabalho é visível, por que assim a equipe funciona corretamente tendo um rendimento melhor.

4.2 Desvantagens:

- Pode surgir certa opressão sobre um indivíduo, ou seja, algum membro da equipe pode se sentir pressionado a aceitar alguma ideia a qual a maioria apoia;
- Pode aparecer certa sobrecarga de tarefas em um único membro, enquanto outros ficam com menos tarefas;
- Devemos levar em consideração o tempo gasto também, pois, o mesmo acaba se tornando maior pela quantidade de pessoas envolvidas, opiniões diversas e contraditórias e possíveis discussões para que uma única decisão seja tomada.

5. EMPOWERMENT (CAPACITAÇÃO)

Assim como o trabalho em equipe os conceitos de Capacitação são muito utilizados na aplicação do sistema TAG segundo Wilkinson (1998) o *Empowerment* associado a gestão de recursos humanos e gestão da qualidade total, é a melhor das soluções para o “velho ambiente” taylorista onde a burocracia sufoca a criatividade e os funcionários tem seus talentos e habilidades sufocadas.

Visando um melhor aproveitamento dos recursos humanos nas empresas o sistema de Capacitação, seria um meio de gestão para controlar e padronizar a delegação de poder, para isso deve-se criar um ambiente onde

cada funcionário, sabe o qual sua parcela de participação no processo geral da empresa.

O sistema de capacitação deve ser responsável por criar um ambiente descentralizado dentro da empresa, evitando processos lentos e burocráticos, estabelecendo um modelo de gestão mais participativo e burocrático.

Envolvendo uma divisão de poder e responsabilidade o *empowerment* tem por objetivo transferir o poder não de maneira verbal, mas de maneira consistente.

O *empowerment* visa a construção de funcionários que sabem o valor de suas atitudes, criando assim um funcionário e o consciência de um gerente, dando autonomia e responsabilidade para que suas decisões sejam assertivas, elevando seus padrões de excelência, desenvolvendo práticas como o treinamento constante, o auto *feedback*, o reconhecimento de valor, o aumento de poder e confiança, o reconhecimento de erros e a melhoria a partir dos erros. (OLIVEIRA e KROM, 2010)

Segundo Oliveira e Krom (2010), as técnicas do *empowerment* são amplamente utilizados nos TAG's que são uma evolução desse conceito, fazendo com que cada equipe entenda seu valor e suas obrigações, com essa evolução além de apenas delegar obrigações, o objetivo passa a ser transformar a empresa em um organismo onde todas as informações são compartilhadas e cada um dos componentes desse organismo envie informação para que o sistema se mantenha em completa harmonia.

6. OBJETIVOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA TAG

Cada dia mais as empresas estão buscando ter vantagem competitiva na área que cada uma faz parte. Mas a grande questão é, como manter a vantagem competitiva nos tempos modernos sem perder a qualidade. Isso gera algumas questões que tem que ser levadas em consideração:

Como atender as reais necessidades dos clientes internos e externos?

Como manter os colaboradores alinhados com os valores e estratégias da organização?

Como revelar novos talentos, e manter todos os trabalhadores motivados a realizar suas tarefas sempre dando o melhor de si?

Se baseando nestas questões, as empresas atualmente estão buscando novos métodos para gerir pessoas, abrindo assim espaços maiores para a implantação dos sistemas auto gerenciáveis, alavancando assim ainda mais a satisfação dos clientes internos e externos, e também oferecer serviços/produtos cada vez melhores. Tendo sempre como objetivo:

- Melhorar o envolvimento entre a gerencia e o restante dos funcionários;
- Manter o foco no fator custo sem diminuir a qualidade;
- Aumentar o bom relacionamento com o cliente gerando fidelização com a empresa ou marca;
- Funcionários que busquem se atualizar e se aperfeiçoar nas tecnologias oferecidas em suas funções, investindo assim em treinamentos;
- Alavancar os indicadores positivos das avaliações dos produtos/ serviços ofertados;
- Novas práticas dentro da empresa com foco em gerar líderes e gestores.

Estas mudanças refletem diretamente nos resultados e no comportamento dos trabalhadores ao executar suas funções, obtendo assim muitas vantagens para a organização, os mais comuns são:

- Priorizar cada vez mais funcionários, distinguindo suas necessidades e expectativas, aumentando o retorno dessa satisfação para o cliente;
- Metas alinhadas;
- Realização dos objetivos estratégicos da empresa;
- Maior compreensão da estrutura da organização;

- Comprometimento e responsabilidade com as crenças, resultados e valores da empresa;
- Implementação de ações; projetos; acordos comerciais e operacionais;
- Agilidade na implantação de ações;
- Relação clara entre qualidade e produtividade;
- Aperfeiçoamento da produção e de talentos;
- Construção da visão e missão da empresa;
- Propósito de atingir as metas, com o aumento da autoestima e da capacidade técnica dos funcionários;
- Melhoramentos no ambiente e na sinergia do trabalho.

Esta vantagem, provem da participação e satisfação de todos os funcionários, por ter uma assimilação e reconhecimento maior sobre o negócio adquiridos pela conquista da autonomia.

“As equipes auto gerenciáveis não são uma panaceia. A sua implementação deve estar vinculada às evidentes necessidades dos negócios, e é possível que elas não sejam compatíveis com a cultura organizacional. Entretanto, acreditamos realmente que as equipes auto gerenciáveis possam ser uma peça importante da sua estratégia competitiva geral” (Richard S. Wellins, William C. Byham e Jeanne M. Wilson – Equipe Zapp! – Editora Campus – 1994)

O setor que possui maior responsabilidade por todo este processo é o Recursos Humanos, pois o mesmo é encarregado por estruturar estes projetos indo de encontro com a estratégia e resultados esperados da organização.

6.1 Benefícios diretos

- Aumento da lucratividade;
- Redução de custos;
- Aumento da qualidade (interna e externa);
- Avanço nos processos e equipamentos de fabricação e montagem ou execução dos produtos e serviços;
- Qualidade no atendimento e satisfação ao cliente.

6.2 Benefícios indiretos

- Aumento da busca da visão, missão e estratégias da organização;
- Aumento da comunicação entre os setores da empresa criando também um maior reconhecimento das necessidades de melhoria nos produtos, preferencias dos clientes, ações dos concorrentes, novas tecnologia, entre outros;
- Plena atuação nas estratégias da empresa alavancando os níveis de gerenciamento;
- Aumento dos níveis de resultados da empresa;
- Aparecimento de diversos líderes nos setores, permitindo assim que a organização consiga equipes mais engajadas e com resultados positivos;
- Agilidade na tomada de decisão;
- Aquisição de novas tecnologias;
- Contentamento dos clientes internos e externos.

Todos os benefícios descritos, são benefícios que diariamente são perseguidos pelas empresas, e só podem ser atingidos com o engajamento e empenho de todos os envolvidos no processo produtivo.

7. A AUTONOMIA COMO DIFERENCIAL EM UMA IMPLANTAÇÃO

Para a permanência dos funcionários em uma empresa, primeiramente, leva-se em consideração o quão valorizado e importante é cada funcionário para a organização. Aldefer dá ênfase na necessidade que as pessoas possuem de crescer em todos os sentidos da vida, inclusive o de se desenvolver e ter satisfação na empresa que atuam. Um outro fator importante é o de ser responsável pelo próprio trabalho e pelas funções exercidas e pelo resultado alcançado. (BUONO e BOWDITCH, 2009)

Hoje não se tem mais espaço para empresas burocráticas, sendo assim, fundamental dar mais autonomia para os funcionários, pois assim um vê algum erro e logo comunica um superior ou responsável que saberá reverter o erro, ou então irá repassar a informação para outra pessoa que saberá o que

fazer, desta forma, a informação correrá mais rapidamente de maneira mais eficaz, reduzindo ou antecipando falhas e minimizando prejuízos.

A Equipe auto gerenciável, deverá conhecer todas as funções descritas em seu cargo, conseguindo exercer seu trabalho e auxiliar seus colegas, porém em modelos mais fechados, as equipes são distribuídas em setores que não se conversam e sem a intenção acabam monopolizando o conhecimento dentro da empresa, como por exemplo: RH, Financeiro, Compras, Prevenção.

9. PILAR DO SABER

A área é formada pela equipe do departamento de Recursos Humanos e também de desenvolvimento e inovação em conjunto. Pois, o departamento de RH é responsável por agendar todos os exames necessários para os funcionários, implantação de benefícios e todas as partes legais do contrato de trabalho, já a equipe de Desenvolvimento e Inovação é responsável pela segurança, pesquisa dos melhores EPI'S do mercado e de materiais inovadores de proteção pessoal para cada funcionário, também responsável pelos informativos internos, e e-mails lembretes de para que serve cada EPI e novidades da empresa. Sempre presando o bem-estar e a integridade física e psicológica dos funcionários da empresa.

10. PILAR DO QUERER

De acordo com o desenvolvimento, esforço e dedicação de cada funcionário, desde o primeiro dia de trabalho ele inicia um plano de carreira individual. O plano de carreira será medido de acordo com a responsabilidade e o desenvolvimento das funções de cada funcionário, sendo controlada por seus gestores diretos.

11. PILAR DO FAZER

Trimestralmente os gestores são submetidos a repassarem *Feedbacks* para seus subordinados, pois desta forma, a empresa conseguirá alinhar muitos procedimentos, minimizando assim erros. Mensalmente e sempre que necessário é oferecido para os funcionários capacitações que irão auxiliar

eles tanto no trabalho quanto na vida pessoal, e para os funcionários mais interessados é ofertado também ajuda de custo em cursos superiores nas áreas de atuação e curso de segunda língua.

12. SET – (SITE EXPERT TRAINER)

Pode-se dizer que o SET é o braço experiente da TAG, portanto, ter um perfil elevado e certo tempo de experiência é o mínimo requerido para que um operador se torne um SET, o mesmo deverá ter o perfil das vagas disponibilizadas e será selecionado por meio de um processo seletivo. Este operador com habilidades diversificadas, deverá também ter também no mínimo 180 pontos (além dos demais requisitos), com isso, poderá se tornar um SET de nível 3. O SET irá facilitar os treinamentos operacionais não deixando de desempenhar suas atividades de um operador. É um SET aquele operador que para companhia é considerado um especialista em seus deveres, que tem maior experiência adquirida após longos anos de trabalho, e com isso, possui maior experiência e um conhecimento mais apurado que seus colegas de trabalho. Entre suas funções, além de operar a linha, o SET também se responsabilizará por:

- Verificar quais operadores multifuncionais da TAG, ainda não possuem os certificados e ajuda com a Certificação Operacional, lembrando que para funcionários novos, só pode realizar esta certificação após exercer no mínimo 03 (três) meses na função;
- Garantir a eficiência da Certificação e controlar todo o processo na prática. Controlar para que cada operador só atue nos processos em que foi devidamente certificado, e em caso de troca de função o SET irá comunicar ao RH o fato, e juntos irão programar uma nova certificação;
- Contribuir para que a TAG melhore os demonstrativos de desempenhos;
- Promover conhecimento técnicos para a TAG nos processos de sua atuação, cuidar do dia a dia da operação, da utilização devida dos EPI's junto da equipe de segurança do trabalho, e

também atua em conjunto com a área da Qualidade. O SET deverá ser, basicamente, multiplicador de conhecimento adquirido.

13. RESULTADOS ESPERADOS APÓS A APLICAÇÃO

13.1 Evolução do funcionário dentro da empresa

Para se tornar um TAG é necessário que o funcionário preencha alguns pré-requisitos dentro do regulamento da empresa entre eles estão:

- Não ter faltas injustificadas pelo período de 1 ano;
- Não ser recorrente em atrasos;
- Ter no mínimo um ano e meio de empresa;
- Demonstrar interesse e comprometimento com as regras da empresa;
- Demonstrar ter liderança e pró atividade;
- Demonstrar conhecimento nos objetivos e regras da empresa;
- Ter disponibilidade para realizar cursos e para obter novos conhecimentos dentro da empresa.

Após essa análise o funcionário passa pelos cursos necessários e os treinamentos fornecidos pela empresa para agregar o conhecimento proposto, no caso estudado, seriam:

- Treinamento junto ao coordenador para observar e absorver o procedimento interno para a análise controle e requisição de EPI's;
- Instrução junto ao engenheiro ou técnico de segurança do trabalho para aprender as normas regulatórias pertinentes e as técnicas corretas de utilização desses EPI's;
- Em níveis a mais elevados é fornecido um curso técnico para auxiliar na formação do funcionário.

Com essa evolução de funções os funcionários devem receber também um aumento no salário dos funcionários, esse aumento é proporcional ao nível de TAG que o mesmo se encontra e deve ser definida conforme as atribuições e as regras do RH de cada empresa.

13.2 Vantagens da utilização do TAG dentro da empresa:

13.2.1 Auto *feedback*

Um dos principais ganhos para a empresa com a criação de times auto gerenciáveis e a evolução do conceito de feedback, o auto *feedback*.

O feedback é uma das principais ferramentas de aplicação para que a melhoria continua na empresa, esse processo demanda de tempo e profissionais capacitados para fazer a análise auxiliar as pessoas sobre sua conduta.

Com a evolução profissional e amadurecimento da relação entre o profissional e a empresa gerada após a aplicação do sistema TAG, o próprio funcionário é capaz de analisar suas atitudes verificar se estão alinhadas com os objetivos e metas da empresa.

Economizar o tempo que um gestor gastaria com um funcionário que está tendo um mal dia ou uma mudança periódica de humor fazendo com que os próprios funcionários busquem clareza nas suas atitudes.

13.2.2 Facilidade de implementação de novas técnicas e métodos

Com o aumento na comunicação entre setores as informações fluem de forma mais eficiente e novas práticas podem ser incluídas com um investimento menor em tempo do que é necessário em empresas com a gestão centralizada, com a informação distribuída entre os TAG's, os mesmos se tornam responsáveis por dissipar as ideias e os novos métodos para os demais funcionários, levando também comentários e informações sobre falhas e necessidades para a gerencia, com o envolvimento do menor número de pessoas para que a informação chegue no seu destino, evitando a demora na tomada de atitudes.

Esses problemas podem ser analisados em diversos sistemas de gestão onde que mostram que as relações humanas são falhas entre as soluções temos diversas em que os conceitos de TAG podem ser aproveitados:

- Proporcionar informação e compreensão necessárias ao esforço das pessoas;
- Proporcionar as atitudes necessárias para a motivação, cooperação e satisfação no cargo.

Com isso o melhor desempenho nos cargos assumidos por todos aumentando assim a capacidade produtiva das equipes.

13.2.3 Autovalorização dos funcionários

Manter os funcionários motivados e bem-dispostos para exercer suas funções e um desafio para muitas empresas uma vez que diversos fatores podem influenciar o funcionário, o que pode gerar perdas para a empresa a curto e longo prazo sendo a maior perda para a empresa a perda do funcionário, que gera uma lacuna que para ser atendida vai demandar de esforços e tempo, nesse prazo o rendimento de toda uma equipe pode ser comprometido.

A aplicação do TAG não promete resolver todos os problemas, mas mantem o funcionário ciente do seu valor, incluindo novas habilidades e tarefas as que o mesmo já realiza gerando um sentimento de utilidade o que diminui a possibilidade do mesmo se sentir fora dos processos importantes da empresa, o aumento constante do salário por mais que em porcentagens pequenas, mantem o funcionário sempre buscando novas melhorias e meios de poder agregar mais valor à sua função, agregando valor a empresa.

13.2.4 Diferencial no atendimento ao cliente e identificação de problemas

Reparar nas mudanças na qualidade, na operação ou na percepção que o cliente tem dos produtos que a empresa fornece e essencial para se manter ativa no mercado.

Com o aumento da comunicação identificar problemas em máquinas, em processos ou produtos se torna bem mais simples e rápido, essas vantagens

unidas com o aumento do comprometimento dos funcionários gera uma mudança.

Todos se colocam em um mesmo propósito que visa alcançar a missão e visão sem perder os valores da empresa, qualquer erro identificado e informado ao TAG do setor que prontamente avisa aos responsáveis do setor, pois os TAG's têm acesso a essas pessoas tornando-se a ponte entre as informações, fazendo com que os erros não cheguem ao último estágio para que as correções comecem a ser aplicadas.

Com isso o tempo de parada é diminuído, o tempo de mudança em atitudes que não agradam o cliente é menor, e as pequenas falhas que apenas alguém que está diretamente ligado ao setor pode identificar não ficam paradas até que se tornem um problema real.

Essas mudanças no entendimento e na função de cada funcionário sobre suas funções geram uma economia dentro de cada setor isolado, na manutenção com a diminuição do tempo de paradas, no comercial evitando a perda de clientes, entre outras vantagens gerenciais e econômicas.

14. ESTUDO DE CASO

Para o estudo de caso fizemos a análise da implantação em uma empresa voltada a construção civil em que um dos integrantes trabalha que iremos chamar de Civils, a Civils estava passando por um grande aumento no número de clientes simultâneos que estava atendendo, com isso a necessidade de um coordenador transitar e se ocupar com mais de uma obra começou a aumentar, com isso o início da implantação do sistema TAG foi a solução mais viável, proposta para atender a essa nova demanda sem necessitar aumentar o quadro de funcionários, com uma implantação que inicialmente não demanda de muito tempo e que além de valorizar os funcionários mais antigos iria revelar talentos que ainda não tinham sido notados.

Foi analisado que o maior problema em obras seriam o abastecimento de itens de segurança e controle da utilização deles em obra, uma vez que a falta do uso desses itens e a falta de um coordenador para controlar o uso pelos

funcionários podem gerar multas para a obra fazendo com que o cliente fique com uma imagem negativa da empresa e perda a confiabilidade, fora o valor das multas que seriam repassados para a empresa, com isso o funcionários foram selecionados para adquirir novas funções e novas habilidades, para atender as necessidades identificadas foi elaborado um plano de desenvolvimento para que o funcionário absorvesse as necessidades e conhecimentos de maneira correta e bem fluida.

Nível 1- Os TAG's recebem cursos e aprender sobre a necessidade e utilização corretas de equipamentos de proteção. Sem interromper as funções primarias de cada um não sendo necessário abandonar a função primaria para que a nova seja adquirida.

Nível 2- Os TAG's começar a fazer a análise dos EPI's disponíveis e das necessidades de utilização em cada etapa da obra, sendo responsável por montar o pedido de compra e repassar para a coordenação de obra avaliar e filtrar.

Nível 3- Os TAG's se tornam responsáveis pelo monitoramento e pela análise da qualidade e utilidade dos EPI's em obra

Nível 4- Os TAG's fazem os pedidos de compras dos EPI's fazem a análise de conservação e utilidade de cada material que é utilizado na obra, fazendo assim com que o processo se torne direto pulando os processos desnecessários e abrindo espaço e tempo para que os coordenadores utilizem seu conhecimento em areas criticas melhorando assim todos os processos para a entrega do serviço.

Como incentivo aos novos TAG's foi dado um bônus salarial, onde o TAG's tem uma remuneração devido as responsabilidades que são incluídas nas suas atividades, a equipe onde uma melhoria e identificada também é remunerada com bônus. Se os funcionários estiverem em situações diferentes outros tipos de benefícios podem ser oferecidos, entre eles promoções e benefícios extras.

Para cada funcionário e recebida uma porcentagem de aumento do salário bruto de acordo com o nível de TAG:

- Nível 1, aumento de 3%;
- Nível 2, aumento de 5%;
- Nível 3, aumento de 7%;
- Nível 5, aumento de 10%.

Após esse nível o funcionário já estará apto para trabalhar como auxiliar de coordenador passando para a função de coordenador após um período de adaptação, além desses incentivos outros benefícios também podem ser oferecidos ao funcionário dependendo do seu nível de necessidade.

Abaixo podemos observar no gráfico abaixo, a análise e mudança nos salários de funcionários que se encontram na função de eletricitista.

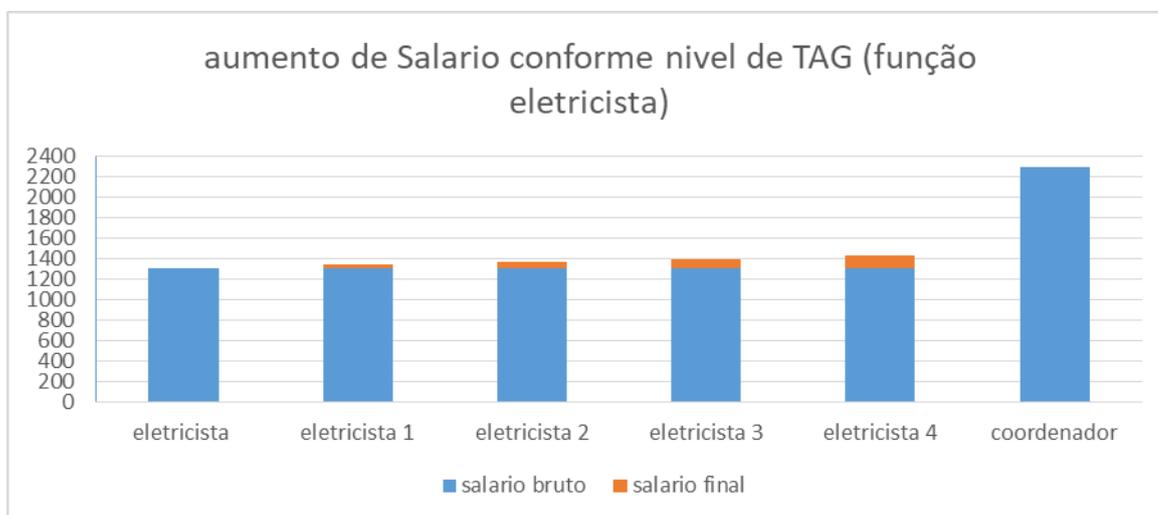


Gráfico 1
Fonte: Autoria Própria

Podemos analisar assim que o aumento pode não ser muito volumoso, mas após todas as etapas o aumento se torna bem considerável proporcionando também uma evolução no cargo que exercido.

Os resultados da implantação foram muito benéficos, os TAG's após a realização dos cursos começaram a participar mais ativamente nos processos observavam as necessidades e ao final do dia mandavam para a coordenação um rascunho de pedido com um relatório explicando o porquê da necessidade

de compra de cada um deles , com isso houve um engajamento desse funcionário, que apesar de ter somado as suas obrigações a necessidade de fazer um relatório viu uma oportunidade de crescimento o que o animou a buscar novos conhecimentos.

O processo inteiro durou cerca de 3 meses o que foi bem próximo do início das obras, cada obra tinha um ou dois TAG's dependendo do seu tamanho, os TAG's assumiram a responsabilidades sobre as pequenas faltas de EPI's e de algumas pequenas ferramentas, também informavam aos coordenadores caso ocorresse algum problema, no final do dia o coordenador conferia as informações e repassava para o setor de compras.

Os principais desafios nessa implantação foi o controle de informações que o coordenador começou a trabalhar, os funcionários num primeiro momento sentiram bastante dificuldade no início sobre os momentos em que era ou não necessário pedir auxílio, a noção dos materiais que eram ou não necessários também foi bastante trabalhada para adequar a visão do que realmente era necessário.

O projeto se mostrou satisfatório e os resultados atingiram em um primeiro momento a demanda levantada, os funcionários passaram por alguns treinamentos necessitaram de bastante apoio no início, mas após receber o apoio dos coordenadores os mesmos tiveram um grande avanço, após um início que necessitou de um pouco mais de atenção por parte dos coordenadores, os processos e a rotina de compras e de envio de material para a obra se manteve de maneira fluida, com isso as obras conseguiram seguir com menos dificuldades do que foi analisado sem a presença de responsáveis para fazer o controle das mesmas.

Antes da aplicação do sistema TAG a empresa tinha um sistema de pedidos e de análise de necessidades totalmente centralizado, a presença de um coordenador para controlar e fazer a identificação das necessidades era constante, as falhas eram identificadas quando o coordenador as identificava.

Após a aplicação do sistema as necessidades e uma previa do pedido era feito diretamente pelo funcionário, que através de conversas era notificado

das necessidades as vezes pelos próprios colegas durante a preparação para o início do serviço ou após o termino, a necessidade de um coordenador ficou bem menor e os próprios funcionários se ajudavam, pois, entendiam que a confiança em deixar a obra sobre seus cuidados deia ser honrada, houve uma melhora de atitudes e na execução dos serviços levando a empresa a pensar em novas areas para implantar o projeto TAG.

15. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ferramenta TAG, por ser um conceito e não possuir um manual próprio de suas aplicações, se torna diferente em cada uma das situações observadas, com mudanças perceptíveis em setores diferentes de mesma companhia, não limitando os resultados buscados sempre mudando a sua funcionalidade e aplicação, o que minimiza os conflitos e erros nas aplicações, gerando maior confiança e participação dos operadores.

Demanda um brando tempo para sua implantação total, isto por que os funcionários devem se adequar às regras e que haja perfeito entendimento de como funciona. Para se tornar um TAG o funcionário precisa ter apenas de forca de vontade e conhecimentos básicos, uma vez que o objetivo é replicar o conhecimento para funcionários a fim de dividir as responsabilidades e aumentar a independência de cada setor ou equipe.

Os níveis de conhecimento devem ser altos entre os TAG's e são exigidos alguns cursos técnicos, tempo no caro e empresa, não pode ter advertências ou penalizações, entre outras coisas. Vimos que esta ferramenta aumenta consideravelmente os benefícios dos TAG's.

Sendo assim a aplicação do conceito TAG tem como objetivo um crescimento genuíno do nível de mão de obra da empresa, não visando a aquisição de novos profissionais, mas o treinamento de novas pessoas para trabalhar com novas funções, trazendo mais funcionalidade e experiência para problemas rotineiros, assim como uma visão diferenciada de pessoas com conceitos e experiências diferentes dentro da empresa para os problemas que ainda não foram identificados e solucionados.

REFERÊNCIAS

ALENCAR E. T. S. **Artigo Os benefícios de construir equipes auto-gerenciáveis e abandonar microgerenciamentos de pessoas através de auto-feedback.** Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-beneficios-de-construir-equipes-auto-gerenciaveis-e-abandonar-microgerenciamentos-de-pessoas-atraves-de-auto-feedback/37834/>; Acesso em 10 de outubro de 2017.

BOWDITCH, James, L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OLIVEIRA C. P.; KROM V. **O empowerment nas organizações,** 2010. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf.; Acesso em: 12 outubro de 2017.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. **A disciplina dos times.** Harvard Business Review, Março/Abril 1993.

WELLINS, Richard S., BYHAM, William C., WILSON, Jeanne M. **Equipe Zapp! (Empowered Teams).** Editora Campus, 1994.

WILKINSON, A.: **“Empowerment: theory and practice”.** *Personnel Review*, v.27, n.1, p.40-56, 1998.