



Jacileide de Almeida Serafim

**CONCEPÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE GRUPOS
AUTOGERENCIÁVEIS: ANÁLISE DE DOIS CASOS
INDUSTRIAIS**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da PUC-Rio.

Orientadora: Márcia Cristina Esteves Agostinho

Rio de Janeiro
Fevereiro de 2005



Jacileide de Almeida Serafim

CONCEPÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE GRUPOS AUTOGERENCIÁVEIS: ANÁLISE DE DOIS CASOS INDUSTRIAIS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Márcia Cristina Esteves Agostinho

Orientadora
Departamento de Engenharia Industrial – PUC – Rio

Antônio Glauter Teófilo Rocha

Luiz Felipe Roris Rodriguez Scavarda do Carmo
Departamento de Engenharia Industrial – PUC – Rio

Maria Ângela Campelo de Melo
Departamento de Engenharia Industrial – PUC – Rio

José Eugênio Leal

Coordenador(a) Setorial de Pós-graduação e Pesquisa do Centro Técnico Científico - PUC-Rio

Rio de Janeiro
Fevereiro de 2005

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Jacileide de Almeida Serafim

Graduou-se em Engenharia Química pela Universidade Federal do Pará. Desenvolveu trabalhos de iniciação científica em Engenharia de Alimentos, onde apresentou trabalhos em congressos e outros eventos científicos da área. Depois de graduada ingressou em um projeto de pesquisa e desenvolvimento na área de Engenharia de Alimentos e trabalhou em uma Organização não Governamental com desenvolvimento local sustentável.

Ficha Catalográfica

Serafim, Jacileide de Almeida

Concepção e implantação de grupos autogerenciáveis : análise de dois casos industriais / Jacileide de Almeida Serafim ; orientadora: Márcia Cristina Esteves Agostinho. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2005.

102 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial.

Inclui referências bibliográficas.

1. Engenharia industrial – Teses. 2. Autonomia. 3. Grupos autogerenciáveis. 4. Organização do trabalho. I. Agostinho, Márcia Cristina Esteves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658.5

Para Raquel, minha mãe.

Agradecimentos

- A Deus por tamanha bondade e cuidado para comigo dando-me força e capacidade para realizar meus objetivos;
- A minha orientadora Márcia Agostinho, pela valiosa orientação acadêmica, amizade, incentivo e por tudo que me ensinou;
- A minha família que, mesmo de longe, me deu amor e apoio em todos os momentos na realização desse sonho;
- Ao meu namorado, Igor, pelo apoio, paciência, carinho e amizade em todos os momentos, bons e maus;
- Aos professores do curso de pós-graduação do Departamento de Engenharia Industrial, em especial à professora Maria Ângela Campelo de Melo que sempre que precisei me acolheu e ajudou;
- Às empresas Ambev e Michelin por permitirem a realização do estudo em suas fábricas;
- Ao CNPq pelo apoio financeiro;
- Aos meus amigos Alexandre e Juliana que sempre me apoiaram;
- Aos funcionários do DEI e colegas da PUC que direta ou indiretamente colaboraram na realização desse trabalho.

RESUMO

Serafim Jacileide de Almeida. **Concepção e Implantação de Grupos Autogerenciáveis: Análise de dois Casos Industriais**. Rio de Janeiro, 2005. 102p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente dissertação tem como objetivo identificar e compreender o processo de concepção e implantação de grupos autogerenciáveis na produção, por meio da análise de dois casos de implantação desses grupos, nas empresas Ambev e Michelin. Busca-se primeiramente analisar as abordagens que introduziram o conceito de grupos autogerenciáveis, ressaltando suas características. Os casos são descritos de forma a mostrar a situação das empresas antes das mudanças, bem como as etapas mais relevantes nos processos de concepção e implantação do novo modelo. Uma análise comparativa dos dois casos foi realizada com vistas a compreender os fatores importantes na condução dos processos de concepção e implantação de grupos autogerenciáveis. Conclui-se, a partir da análise, que a definição dos modelos foi influenciada pela observação de casos concretos de implantação em outras empresas, não levando em consideração aspectos teóricos. Os processos de implantação apresentam muitas semelhanças. A distinção, por sua vez, apresenta-se em algumas especificidades das etapas. Por fim, foram destacados alguns fatores que podem ser indutivos ou limitantes para o desenvolvimento dos grupos autogerenciáveis.

Palavras-Chave:

Autonomia; grupos autogerenciáveis; organização do trabalho.

ABSTRACT

Serafim Jacileide de Almeida. Conception and Implementation of Self-managing Groups: Analysis of two Industrial Cases. Rio de Janeiro, 2005. 107p. MSc. Dissertation – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present dissertation aims at identifying and understanding the process of conception and implementation of self-managing groups in production. Following the methodology of case study, the experiences of two companies are observed: AmBev and Michelin. The main intent is to understand each approach, describing the organizational context before the changes towards self-managing groups and also the key steps for implementing the new model. Then, the two cases are comparatively interpreted, leading to some conclusions about what should be the most important factors to be taken into account when implementing self-managing groups. It is worth noting that, in both companies, the conception of the respective models emerges from observations of a variety of concrete cases related to the experiences of other plants or companies. They were hardly influenced by theory. Although the two approaches share many similar steps, some significant differences can be highlighted. Finally, such similarities and differences are analyzed in order to grasp factors that can induce or constrain the development of self-managing groups.

Key-words

Autonomy; self-managing groups; organization of the work.

Sumário

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 13 |
| 2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPOS AUTOGERENCIÁVEIS NA PRODUÇÃO | 16 |
| 2.1. Abordagem sociotécnica | 16 |
| 2.1.1. Origem | 16 |
| 2.1.2. Principais conceitos desenvolvidos | 17 |
| 2.1.3. Níveis de intervenção | 23 |
| 2.2. Modelo Japonês de gestão | 24 |
| 2.3. Considerações acerca da concepção e implantação de equipes autogerenciáveis | 27 |
| 2.4. Considerações finais | 32 |
| 3. METODOLOGIA DE PESQUISA | 33 |
| 3.1. Escolha metodológica | 33 |
| 3.2. Escolha das empresas | 34 |
| 3.3. Procedimento metodológico | 34 |
| 3.3.1. Condução das visitas e entrevistas | 35 |
| 3.4. Limitações da pesquisa | 36 |
| 4. O CASO AMBEV | 37 |
| 4.1. A empresa | 37 |
| 4.2. Processo produtivo | 38 |
| 4.3. Modelo organizacional | 40 |
| 4.3.1. Organização fabril: projeto manufatura | 40 |
| 4.3.2. Políticas de RH: encareiramento, avaliações, reconhecimento e indicadores de desempenho | 43 |
| 4.4. Processo de mudança para o trabalho em grupos | 46 |
| 4.5. Concepção e implantação de grupos autogerenciáveis | 46 |
| 4.6. Dinâmica de funcionamento do grupo | 51 |

| | |
|---|----|
| 4.7. Aspirações dos operadores com o novo modelo | 57 |
| 4.8. Considerações finais | 58 |
| | |
| 5. O CASO MICHELIN | 59 |
| 5.1. A empresa | 59 |
| 5.2. Processo produtivo | 61 |
| 5.3. Modelo organizacional | 63 |
| 5.3.1. Organização fabril | 63 |
| 5.3.2. Políticas de RH: encarecimento, avaliações, reconhecimento e indicadores de desempenho | 64 |
| 5.4. Processo de mudança para o trabalho e grupos | 64 |
| 5.5. Concepção e implantação de grupos autogerenciáveis | 66 |
| 5.6. Dinâmica de funcionamento dos grupos | 72 |
| 5.7. Aspirações dos operadores com o novo modelo | 76 |
| 5.8. Considerações finais | 78 |
| | |
| 6. ANÁLISE DOS CASOS | 80 |
| 6.1. Grupos semi-autônomos ou grupos no estilo japonês? | 80 |
| 6.2. Motivação para a implantação | 83 |
| 6.3. Estruturas organizacionais | 85 |
| 6.4. Processo de mudança | 86 |
| 6.5. Aspectos do projeto de concepção | 87 |
| 6.6. Implantação | 88 |
| | |
| 7. CONCLUSÕES | 91 |
| | |
| 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 96 |
| | |
| ANEXO I | 99 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Processo Produtivo de Cerveja | 39 |
| Figura 2. Processo Produtivo de Refrigerantes | 40 |
| Figura 3. Formação dos grupos a partir das células | 51 |
| Figura 4 Etapas do Processo Produtivo de Pneu | 62 |
| Figura 5. Estrutura Organizacional antes e após a redução hierárquica | 66 |
| Figura 6. Formação dos Grupos | 72 |

Lista de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Princípios de projeto do trabalho | 20 |
| Quadro 2. Propriedades do trabalho | 22 |
| Quadro 3. Estratégias de implantação dos grupos | 32 |
| Quadro 4. Critérios referentes à política de encarreiramento | 45 |
| Quadro 5. Atividades de gestão atribuídas do grupo | 53 |
| Quadro 6. Autonomia dos grupos | 55 |
| Quadro 7. Atividades de gestão do grupo | 73 |
| Quadro 8. Autonomia dos grupos | 76 |

Lista de SIGLAS

ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores em Autogestão e Participação Acionária

CCQs – Círculos de Controle de Qualidade

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

GMR - Grupo de Melhoria da Rotina

GPs - Grupos de Progresso

ISO – International Organization for Standardization

OR - Organizations Responsabilisantes

PDCA – *Plan, Do, Check, Action*

PEF – Programa de Excelência Fabril

SPF - Serviço de Formação para a América Latina

TQM - *Total Quality Managent*

TPM - *Total Productive Maintenance*

UGB – Unidade Gerencial Básica

RF – Responsável de Formação