

4 O CASO AMBEV

4.1 A empresa

A empresa em estudo é uma multinacional do setor industrial de bebidas. A Ambev - Companhia de Bebidas das Américas, surgiu em 1999, formando-se a partir da fusão de duas antigas rivais do setor. Já ao iniciar suas atividades, passou a ser a terceira maior indústria cervejeira e a quinta maior produtora de bebidas do mundo. Um novo processo de fusão, em 2004, dessa vez com a belga Interbrew N. V. S. A., colocou a Empresa na posição de maior cervejaria do mundo. A unidade que serviu de objeto de estudo para a presente pesquisa está situada no município do Rio de Janeiro, no bairro de Campo Grande.

O grupo é reconhecido pela constante busca por inovações, principalmente no que diz respeito à gestão do trabalho e da produção, ao mesmo tempo em que procura destacar-se no que se refere às tecnologias de produção de bebidas. A fábrica de Campo Grande possui cerca de 1100 funcionários diretos e é a maior fábrica de bebidas da América Latina. O nível de educação da mão-de-obra exigido é de, no mínimo, 2º grau completo para um operador. Além disso, a empresa incentiva seus funcionários a cursarem o nível superior, oferecendo bolsas de estudo para o aprimoramento de seu quadro de funcionários.

Ambiente de trabalho

A característica mais acentuada na cultura organizacional da Ambev é a busca incessante por vencer desafios. Segundo um entrevistado, essa é a principal característica que a Empresa avalia nos profissionais que desejam fazer parte de seu quadro funcional. Na fábrica, o ambiente de trabalho é bastante informal. No prédio administrativo, onde permanecem seus principais gerentes, não há salas pessoais. Existem apenas algumas salas para reuniões e um grande ambiente com diversos computadores. Existem mesas dispersas para reuniões, onde se reúnem

os funcionários da produção, vendas, logística etc. Na área industrial, a estrutura não é diferente. Os funcionários responsáveis pela administração da produção (gerente, supervisores e *staffs*) não têm salas pessoais, apenas salas de reuniões e mesas com computadores em um grande salão a que qualquer funcionário tem acesso.

A rotina diária dos funcionários parece girar em torno de uma grande competição. O prêmio de Excelência Fabril, o PEF, faz com que os funcionários da fábrica, em suas diversas áreas, agreguem-se para se tornarem vencedores do prêmio. O programa PEF premia as 13 melhores fábricas do grupo, em excelência de produtividade fabril. A premiação consiste na participação no lucro anual da empresa, que é repassado para os funcionários das fábricas vencedoras e pode representar até 4 salários a mais para os funcionários da unidade melhor colocada. Os parâmetros de avaliação para a premiação são dois. O primeiro é a análise dos resultados de produtividade e de custo da fábrica - que têm metas estabelecidas anualmente. Essa avaliação representa 50% dos pontos. O segundo parâmetro é o cumprimento das normas estabelecidas pela Empresa nas áreas de gestão, gente, qualidade e manutenção, que perfazem os pontos restantes.

4.2 Processo produtivo

Cerveja: O processo produtivo de cerveja da empresa conta com as mais avançadas tecnologias de automação do setor e consiste em dois processos fundamentais: a fabricação e o *packaging*

O processo de fabricação consta, basicamente, de transformações físico-químicas e bioquímicas que ocorrem na matéria-prima. Essa fase pode ser caracterizada como uma indústria de processo descontínuo, em que a alimentação e descarga dos tanques ocorrem em bateladas, utilizando a mais moderna tecnologia de automação. A fabricação ocorre em oito etapas sucessivas representadas na Figura 1.

O *Packaging* é a fase em que é realizado o envase e o embalamento da cerveja. A preocupação durante esse processo é manter a qualidade da bebida e

garantir uma boa apresentação do produto. É preciso manter altos níveis de eficiência e produtividade, de forma a atingir as metas corporativas estabelecidas. Segundo Agostinho (2001), essa fase do processo pode ser considerada como um processo discreto, no qual, apesar do alto grau de automação, é possível visualizar o que ocorre de forma discreta como as garrafas que entram vazias e saem cheias. Todos os equipamentos nesta etapa estão integrados por um sistema de transporte.

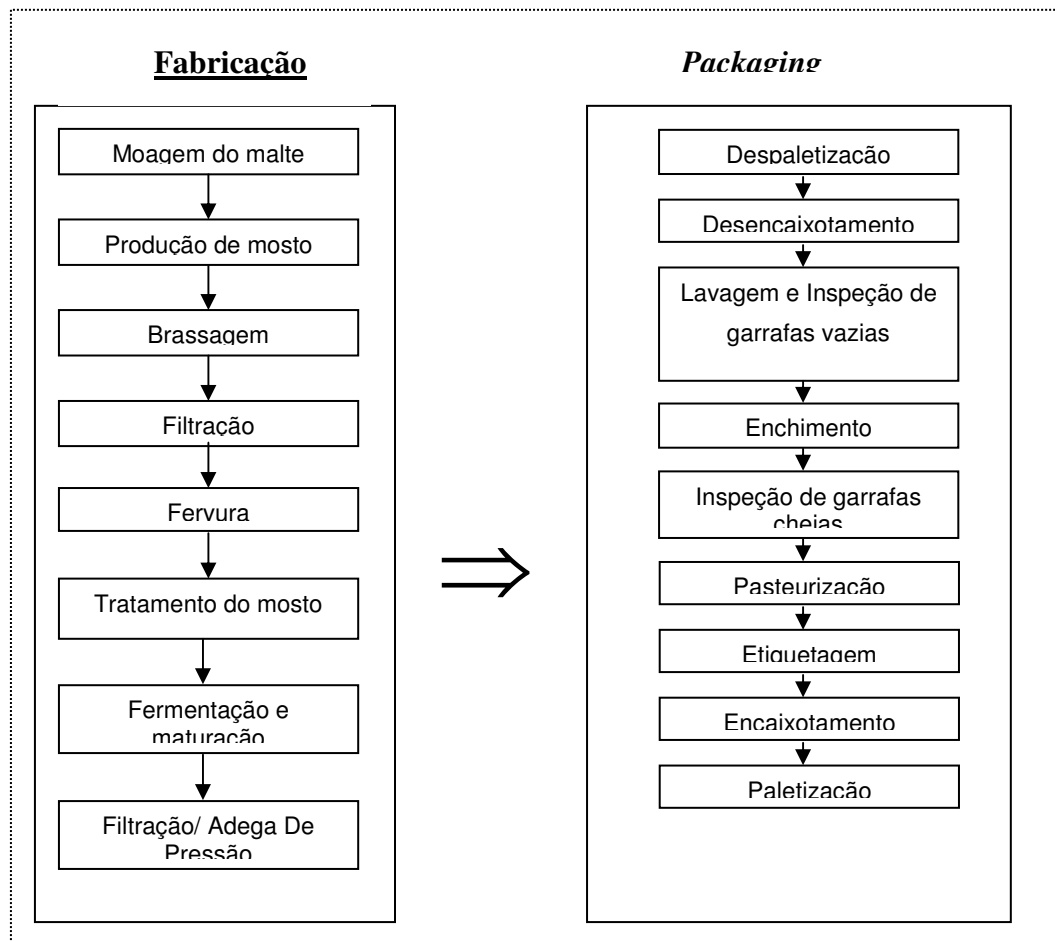


Figura 1. Processo Produtivo de cerveja
Fonte: Elaborado pela autora

Refrigerante: a produção de refrigerante consta basicamente de: tratamento da água, elaboração dos xaropes simples e composto, envasamento e encaixotamento, como se mostra na Figura 1. Essas etapas são cumpridas sem qualquer contato manual e sempre sob rigoroso controle de qualidade. Os concentrados dos refrigerantes, com formulações específicas, são produzidos em outras unidades industriais da Empresa.

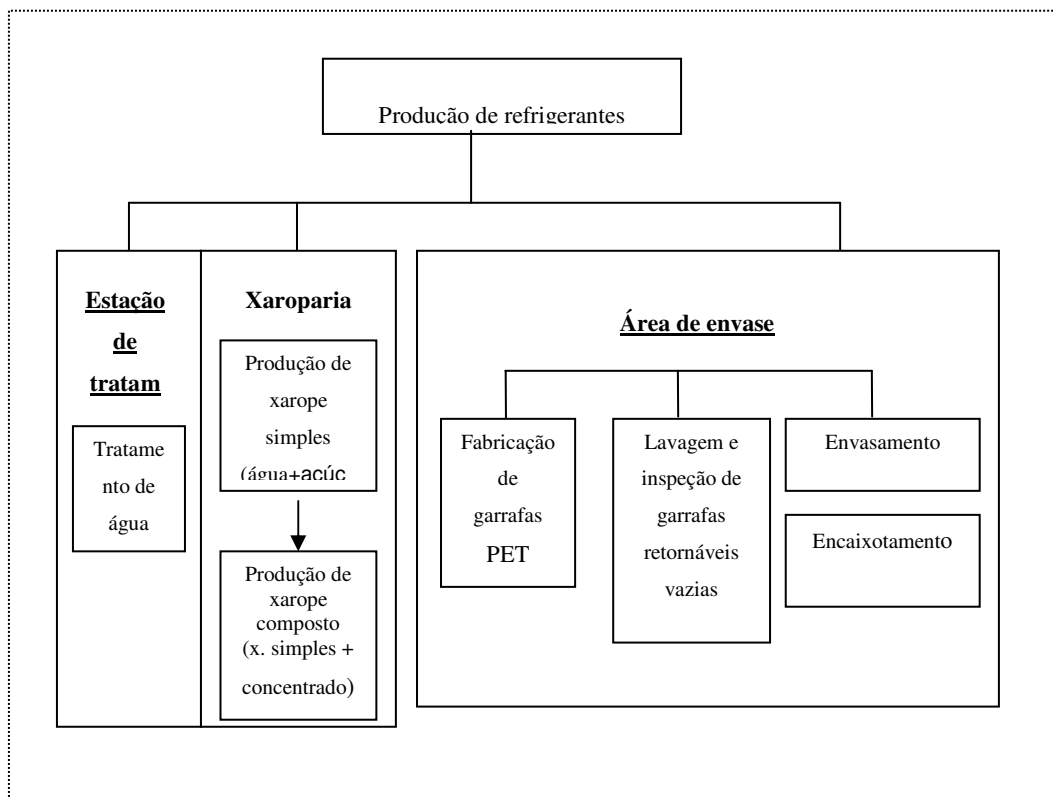


Figura 2. Processo Produtivo de Refrigerantes

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Modelo organizacional

A Empresa divide-se em unidades básicas gerenciais subordinadas à gerência de fábrica. Entre as unidades gerenciais, estão a produção de cerveja, *packaging* cerveja, produção e engarrafamento de refrigerantes. Essas subdividem-se em unidades gerenciais básicas (UGB). Por exemplo, *packaging* cerveja subdivide-se nas UGBs: retornáveis, *chopp*, lata e *longneck*.

4.3.1 Organização fabril: Projeto Manufatura

As práticas do sistema TQM (*Total Quality Management*) foram adotadas na maioria das fábricas do grupo. Programas como 5S, TPM (*Total Productive Maintenance*) e CCQ's (círculos de controle de qualidade) hoje fazem parte da cultura da Ambev. O gerenciamento da produção é realizado com forte ênfase na padronização e no cumprimento de uma rotina estabelecida. As anomalias são

tratadas com o uso de ferramentas de solução de problemas como o ciclo PDCA, os Diagramas de Shikawa e Pareto, lista de verificação 5W e gráfico de controle.

O CCQ não existe como programa dentro da Empresa, mas existe um programa semelhante denominado de Grupo de Melhoria da Rotina - GMR. Enquanto os CCQ's são formados por operadores e coordenados por supervisores e visam, geralmente, melhorias dos equipamentos e da estrutura, os GMR's tratam especificamente da melhoria da rotina que já está estabelecida, sendo formados por um representante de cada área (supervisor ou *staff*) e um líder que tenha influência em toda a fábrica. O GMR, portanto, não envolve formalmente a operação, mas o supervisor busca sugestões com os operadores.

A organização industrial é delimitada por um conjunto de normas, denominado de Projeto Manufatura - PM. Esse programa padroniza todos os procedimentos na unidade fabril, estabelecendo uma rotina para todos os funcionários. O Projeto Manufatura assemelha-se ao sistema TQM. Aplicado em todos os procedimentos da Empresa, visa padronizar as atividades de forma que, em todas as fábricas do grupo, permaneçam os mesmos procedimentos. O objetivo é estabelecer, assim, uma cultura única na empresa. Dessa forma, um executivo do Rio de Janeiro que participa de uma reunião em Manaus presencia procedimentos muito semelhantes dos que ele verificaria em seu local de trabalho. O Programa Manufatura foi formulado a partir da adoção das melhores práticas gerenciais e de controle da produção que foram observadas nas diversas fábricas do grupo, ao longo de vários anos, e está estruturado em quatro áreas: gestão, gente, qualidade e manutenção.

- Gestão

Nessa área, o projeto manufatura estabelece diretrizes que devem ser seguidas para que a gestão da produção ocorra de forma controlada e padronizada em todas as fábricas do grupo. No projeto constam ferramentas para o gerenciamento da rotina da produção que inclui planilhas, ferramentas de soluções de problemas e instruções sobre o que controlar, quando e como. Para se ter garantia de que todo o processo esteja sob controle, são estabelecidas também as formas como devem ser tratadas as anomalias que ocorrem no processo de

produção. Os procedimentos necessários e utilizados para atingir eficiência e estabilidade do processo de produção são registrados e tomados posteriormente como padrão. A ênfase na padronização é tão forte que existem normas no projeto que estabelecem a forma de condução das reuniões em todos os níveis hierárquicos, desde os operários até o gerente de fábrica. Essas normas estabelecem o tempo de duração e a pauta e definem os participantes, o modelo de ata e a seqüência de condução da reunião.

Uma outra ferramenta de padronização de atividades dos funcionários é o “diário de bordo” que organiza e padroniza a rotina e responsabilidade de: diretores regionais, gerentes de fábricas, gerentes de unidades gerenciais, *staff*, supervisão e operários. Esse documento descreve as atividades de rotina desses funcionários, definindo a seqüência e a forma como elas devem ser realizadas.

- Gente

O programa visa estabelecer na área de gente uma rotina para obter um ambiente de trabalho agradável, proporcionar capacitação e promover a motivação dos funcionários. Estão incluídas aqui atividades como: divulgação de benefícios oferecidos pela empresa, qualidade do refeitório, áreas de lazer e vestiários, plano diretor de segurança, sistemática da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA, política de encareiramento, reconhecimento e responsabilidade social. Também estão presentes as atividades que a Empresa considera como de influência no potencial mental do trabalhador: avaliação da operação, recrutamento e seleção de pessoal externo, recrutamento interno até a supervisão, liderança, programa de estagiários. Por fim, estão as atividades que fazem parte do que a Empresa denomina de “fonte de conhecimento”: programa de integração de novos funcionários e treinamentos obrigatórios para cada uma das funções.

- Qualidade

Em relação à qualidade, o PM descreve todos os padrões técnicos de processo, assim como as diretrizes para o gerenciamento da rotina e anomalias da qualidade.

- Manutenção

O Projeto Manufatura descreve todas as atividades que devem ser executadas nos equipamentos e instalações. Descreve, explicitamente, os métodos, frequências, recursos humanos e materiais necessários em cada atividade. O sistema se baseia no *Total Productive Maintenance*, sendo denominado na Empresa de “Manutenção Autônoma”. Nesse sistema, cada equipamento tem um operário como “dono”. Esses operários são responsáveis pela limpeza dos equipamentos, lubrificação, inspeção, reaperto e relato de anomalias no funcionamento.

4.3.2

Políticas de RH: encarreiramento, avaliações, reconhecimento e indicadores de desempenho

Um sistema formal estabelece os critérios de avaliação e os indicadores de desempenho que são utilizados para definir a política de encarreiramento e a forma de reconhecimento dos operários na Empresa. A avaliação é realizada em duas etapas, individual e coletivamente. As duas estão atreladas, sendo complementares. Os critérios são estabelecidos de forma que o funcionário possa planejar sua ascensão na carreira e seu desenvolvimento profissional. Portanto, o funcionário não fica submetido apenas à avaliação pessoal do supervisor.

Avaliações individuais

Os operadores são avaliados a cada seis meses. A avaliação é realizada pelo supervisor, que utiliza um *check-list* para que os critérios sejam os mais objetivos possíveis. Antes que o supervisor realize a avaliação, o operador também se auto-avalia. Os dois discutem a pontuação e se não chegarem a um consenso, permanece a nota do supervisor. Nessa avaliação são considerados os conhecimentos e habilidades do operador na execução do trabalho, bem como sua postura perante a equipe. Os indicadores de desempenho são:

- *Housekeeping*: verifica o quanto o operador está envolvido na manutenção de um bom ambiente de trabalho pelo cumprimento da rotina 5S.
- Padrões: Verifica a execução do trabalho de acordo com os padrões estabelecidos para a realização de todas as operações.

- **Segurança:** Verifica se há alguma ocorrência de ato inseguro do operador e de acidente na equipe nos últimos 6 meses.
- **Aspectos comportamentais:** Esse critério permite a verificação do comprometimento com a equipe, iniciativa na solução de problemas, criatividade para a melhoria do trabalho, relacionamento com os membros da equipe.
- **Conhecimento técnico:** avalia-se o conhecimento para controlar todos os itens de controle sob sua responsabilidade.
- **Eficiência:** Verifica-se a eficiência da máquina pela qual o operador é responsável, assim como a eficiência de sua célula em relação às metas estabelecidas.
- **Perdas:** Avaliam-se porcentagens de perdas da equipe no período avaliado.
- **Qualidade:** verifica-se o histórico dos itens de controle de qualidade da equipe.
- **Avaliação da equipe:** Verifica-se o resultado de avaliação da equipe do operador na última avaliação trimestral.

Certificação na função

Para que um operador seja certificado em uma função, ele deve receber um conjunto de treinamentos específicos que fazem parte da grade que compõe essa função. A título de exemplo, para operador técnico I, os treinamentos perfazem um total de 138 horas de treinamento.

Avaliações coletivas (nas células)

As células são avaliadas trimestralmente, por auditores internos, geralmente gerentes e supervisores, que recebem treinamento específico para que possam realizar uma avaliação imparcial. As melhores células recebem o reconhecimento da Empresa. Os indicadores de desempenho são baseados nas metas corporativas anuais que são desdobradas para o chão-de-fábrica. O desempenho da célula é avaliado nas seguintes áreas: 1-Gestão: treinamentos, Comunicação, *housekeeping*, segurança, eficiência. 2- Uso de padrões, manutenção preventiva e qualidade. Como citado, o resultado desta avaliação

interfere na avaliação individual do operador e, conseqüentemente, no seu plano de carreira. Além desta, existem ainda as avaliações de área, que são realizadas anualmente e fazem parte do programa PEF.

A promoção de função depende da disponibilidade de vagas e do orçamento. As seleções externas só ocorrem se não houver funcionário qualificado na Empresa para exercer determinada função. O funcionário que estiver apto, após a seleção, recebe treinamentos teóricos e *on job* que fazem parte da certificação no ofício. Só então ele assume sua nova função.

Política de encarreiramento

A política de encarreiramento para a operação segue os critérios mostrados no Quadro 4.

Quadro 4. Critérios referentes à política de encarreiramento

Critérios de migração	Operador			Operador técnico		
	I	II	III	I	II	III
Avaliações individuais	S/ aval.	Duas aval. Anteriores maiores que 85%	Duas aval. Anteriores maiores que 85%	S/ aval.	Duas aval. Anteriores maiores que 85%	Duas aval. Anteriores maiores que 85%
Certificação na função	S/ Exper	Hs de Trein. p/ Op.I	Hs de Trein. p/ Op.II	S/ exper	Hs de Trein. p/ Op.II	Hs de Trein. p/ Op.II
Tempo no cargo	S/ exper	1 ano como Op.I	1 ano como Op.II	S/ exper	1,5 anos Opt.I	1,5 anos Opt.II
Escolaridade	2º grau completo			2º grau técnico		

Fonte: construído pela autora, baseada em documentos internos.

4.4

Processo de mudança para o trabalho em grupos

A fábrica de Campo Grande iniciou um processo de mudança, a partir 2002, ano em que estabeleceu como meta atingir 75% de eficiência e produzir 20 milhões de hectolitros. O trabalho em equipe era uma atividade que já fazia parte da rotina de produção antes da implantação do projeto. O trabalho no chão-de-fábrica estava estruturado em células de produção e os operários eram polivalentes, sendo capazes de operar qualquer equipamento da célula. As atividades de controle, porém, eram de total responsabilidade dos supervisores. O projeto de mudança previu a intensificação de treinamento dos operários para que se pudesse melhorar os programas que já estavam implantados, como a manutenção autônoma e o 5S.

Em 2003, com a meta do ano anterior alcançada, foram impostas metas mais desafiantes: 90% de eficiência e produção de 23 milhões de hectolitros/ano. A capacitação dos operários continuou e a estrutura hierárquica foi reduzida. As linhas de produção que tinham um supervisor por turno passaram a ter apenas um. Nos dois anos em que sucederam as mudanças, a fábrica já havia alcançado bons resultados. O sistema de manutenção autônoma já estava consolidado e os operários haviam atingido um nível de capacitação adequado para o desenvolvimento das suas funções. Nem todos da equipe, porém, estavam envolvidos, de forma que se destacavam apenas certos operários que auxiliavam o supervisor na gestão e comunicação do grupo.

Visando aumentar ainda mais o desempenho e a participação dos operários, optou-se por dar a eles mais responsabilidade.

4.5

Concepção e implantação de grupos autogerenciáveis

Equipe de projeto

A equipe de concepção e implantação do projeto foi formada por gerentes de área e pessoal do Departamento de Gente & Gestão e centralizado por esse Departamento.

Concepção

Passou-se a buscar uma estrutura que melhor se adequasse à situação da empresa em termos de organização da produção. Foi realizada, então, uma pesquisa sobre as melhores práticas nas várias fábricas da Empresa. Foram realizadas visitas à fábrica de Minas, que já tinha implantado grupos autogerenciáveis, nas quais a equipe de projeto incorporou gerentes, supervisores, operários e representantes da manutenção, de qualidade e de gente e gestão.

A equipe optou por adotar um modelo semelhante ao que tinha sido implantado em Minas. O modelo de Minas contou com a experiência de outras fábricas da Ambev na implantação de equipes autogerenciáveis, como a experiência de Águas Claras do Sul, relatada por Agostinho (2003) e Lajes, também estudada na academia por Mônaco & Guimarães (2003). É importante destacar que alguns gerentes do departamento de Gente & Gestão vieram recentemente da filial Minas, o que pode ter influenciado na escolha do modelo a ser adotado.

O modelo adotado em Minas tinha como lição da sua experiência que a adoção de equipes autogerenciáveis deveria ter como pré-requisito: eficiência e máximo controle do processo fabril. E tais pré-requisitos podem ser alcançados pelo seguimento do Projeto Manufatura, que possibilita o controle e a eficiência da unidade. Assim, a equipe de projeto da filial Rio verificou que poderia implantar o modelo, pois já tinha o Projeto Manufatura consolidado na fábrica.

A equipe verificou, então, que era necessário iniciar um processo de responsabilização dos operários e melhorar a comunicação. A autonomia seria dada ao grupo progressivamente ao mesmo tempo em que se construiria uma relação de maior confiança entre empresa e operários. A maior parte das atividades de controle, que antes eram de responsabilidade dos supervisores, passariam para os grupos, que foram então definidos como “grupos de autogestão”. Já que a gestão do processo seria realizada pelos próprios operários. É importante destacar porém, que o conceito de auto-gestão não tem qualquer relação com o conceito de equipes autogerenciáveis. Como descrito no Capítulo 2, auto-gestão seria uma nova forma de organização nacional, ou ainda, como utilizado pela ANTEAG, um modelo de gestão no qual os próprios funcionários

têm o controle da empresa. Apesar de atribuir o nome de grupos de autogestão, a empresa não teve a intenção de desenvolver um processo de gestão da empresa baseada nesse conceito, ela apenas utilizou essa alcunha. Por isso, torna-se relevante ressaltar que as empresas necessitam também conhecer os conceitos envolvidos para que não haja distorções de significado com a designação dos grupos.

A partir das experiências das filiais Minas e Rio, foram estabelecidas diretrizes corporativas para as fábricas do grupo Ambev que desejarem implantar grupos autogerenciáveis. Assim, para implantar o modelo, a fábrica deverá inicialmente apresentar as seguintes características: ter implantado o Projeto Manufatura e apresentar os seguintes resultados: *turn-over* menor que 4%, maior tempo de casa da supervisão, cultura de acidente “zero”, operação certificada na função, eficiência sustentável maior que 85% na gestão fabril, perdas e consumos controlados, padrões técnicos de processo dos produtos de acordo com as metas corporativas. Além desses, é necessário também que a manutenção autônoma seja confiável.

Implantação

O projeto de implantação de grupos de autogestão foi estruturado para que se tenha multifuncionalidade, divisão de responsabilidade e comunicação eficaz, de forma a favorecer a confiança e o trabalho em equipe. A implantação ocorreu em 3 etapas: sensibilização do pessoal da produção (gerentes, supervisores, *staff* e operadores) sobre o modelo de gestão da produção que estaria sendo implantado, treinamento dos operadores quanto às atividades de controle e, então, o início do processo de responsabilização das equipes.

A equipe de projeto, juntamente com os representantes de área, definiu os treinamentos que seriam necessários para que os operadores assumissem as funções de controle. Tais funções foram divididas em 7 áreas: gestão, meio ambiente e 5S, qualidade, custo, eficiência e manutenção e segurança. Os supervisores ficaram responsáveis por definir os operadores que se adequavam a cada uma das novas funções. O perfil foi definido com o auxílio do conjunto de avaliações individuais dos operadores. Todos deveriam assumir uma função de

controle para que não houvesse uma única liderança dentro do grupo. A autonomia devia ser exercida por todo o grupo e não só por aqueles que tinham um repertório maior de habilidades.

Nesse momento, foram definidas as fronteiras de atuação e o gerenciamento interno do grupo, ou seja, definiu-se o que era de responsabilidade do grupo de autogestão, da gerência e dos setores de apoio. O diário de bordo foi elaborado também para os operadores, uma vez que esses assumiriam parte das atividades da supervisão. As tarefas de controle para a operação e supervisão foram definidas e qualquer nova idéia deveria ser discutida com o Departamento de Gente e Gestão para, só então, se aprovada, ser modificada.

A área escolhida para iniciar o processo de implantação dos grupos de autogestão foi o *packaging* de cerveja e a produção de refrigerantes. Segundo o responsável pela condução da implantação, não foi utilizado qualquer critério para a escolha do setor piloto.

Segue-se a descrição das etapas:

1- Melhoria da comunicação e sensibilização

O processo de sensibilização teve início pela gerência, supervisão e *staffs* para só então ocorrer com a operação. A equipe de projeto foi responsável por realizar as atividades de sensibilização, inclusive da operação. Essa sensibilização ocorreu por meio de reuniões nas quais foram discutidas, entre outros elementos, o novo papel da supervisão e da operação bem como a maneira como o novo modelo iria causar impacto nas metas de produção da fábrica.

Para melhorar o fluxo de informações, optou-se por construir uma estrutura de informática nas linhas de produção. Para que toda a operação passasse a ter acesso, foram criados *e-mails* e grupos de *e-mails*, além do oferecimento de treinamento em informática básica para todos os operadores.

2-Treinamento

Como já comentado, a necessidade de treinamento foi apontada pelos supervisores e gerentes de área. Estes consistiram em treinamentos técnicos

(basicamente para utilizarem as ferramentas de controle) e ferramentas de solução de problema, sendo realizados por pessoal interno no horário de trabalho. Cada operador recebeu um conjunto de treinamentos referente à função que iria desempenhar. Não houve treinamentos comportamentais para trabalho em equipe, nem treinamento *on job*, pois os operadores já estavam capacitados. Além de serem treinados para utilizarem as ferramentas de controle, os operadores receberam orientação para utilização do “diário de bordo” que contém as atividades pelas quais o operador é responsável com a frequência e a forma de realizar. Foram montadas turmas de treinamento para cada uma das atividades e, para finalizar esta etapa, foi realizado um evento de formatura para os operadores. O objetivo desse evento era fazer com que os operadores compreendessem que não estavam passando por treinamentos de rotina, mas que a aquisição desses conhecimentos representava uma mudança não só na fábrica, mas que também era uma conquista para eles.

3-Responsabilização dos grupos

Após os treinamentos, os supervisores iniciaram o processo de responsabilização dos grupos. Os operários passaram a desempenhar as novas atividades, mas sob a supervisão da direção. Esta etapa ainda está em andamento em todas as áreas implantadas, pois muitas atividades exigem prática e habilidades que vão sendo aprimoradas ao longo do tempo. Por exemplo, apesar de todos os funcionários terem recebido treinamento em informática, a maioria ainda tem dificuldades para utilizar as ferramentas que utilizam o computador. A equipe de projeto tinha consciência de que o grupo enfrentaria dificuldades para exercer inicialmente as novas responsabilidades, justamente por não possuírem um repertório de conhecimentos consolidados para tomar decisões. Além do mais, o período de responsabilização da equipe era de apenas 5 meses no momento em que foi realizada a pesquisa.

4.6

Dinâmica de funcionamento do grupo

Antes da implantação do projeto de autogestão, o trabalho estava estruturado em células de produção. Cada linha de produto tinha algo em torno de três células por turno. A alternativa organizacional escolhida para definir a fronteira dos grupos foi estabelecer cada linha como um grupo. Dessa forma, o conjunto de células passou a ser um grupo de "autogestão", como mostra a Figura 3. Essa divisão por linha evita que haja competição entre as células.

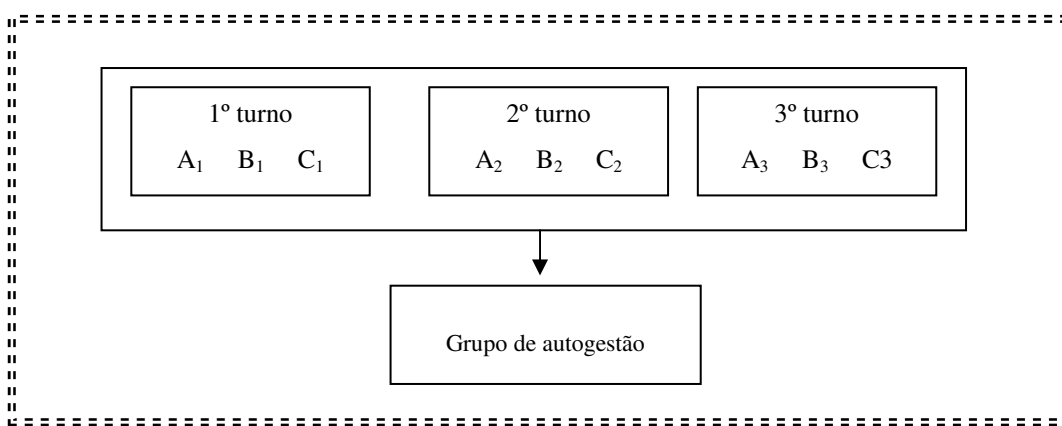


Figura 3. Formação dos grupos a partir das células

Atividades e responsabilidades do grupo

A gestão da maior parte das variabilidades do processo passou a ser de responsabilidade do grupo, que atua no sentido de manter o fluxo de produção dentro das especificações e atingir as metas de eficiência. Para isso, além de desempenhar a função de operação, foram-lhes atribuídas atividades divididas nas sete áreas já citadas. Cada operador assumiu uma dessas funções por um período de dois anos. Para que possa haver rotação de funções, os operadores receberão treinamentos referentes às outras funções no decorrer dos dois anos.

A rotina fica quase que exclusivamente nas mãos dos operadores, como é o objetivo final do projeto. Contudo, pela dificuldade inicial de as equipes assumirem as novas responsabilidades, o supervisor ainda auxilia nas atividades de coordenação do grupo.

As atividades mais gerais do grupo (que se desdobram em outras atividades) são mostradas no Quadro 5.

Representante

O grupo não possui representante. Essa função é atribuída ao antigo supervisor, agora “orientador”. Ele é o responsável pela comunicação entre o grupo e a direção, atuando como o elo entre as diversas áreas. O papel do orientador é fazer com que as informações cheguem a todos do grupo, devendo ainda buscar manter o grupo unido em torno do objetivo e resolver situações conflituosas que não forem resolvidas internamente. Semanalmente, é realizada uma reunião sob a coordenação do orientador cujo objetivo é atender as demandas do grupo e repassar as informações dos outros grupos de produção e setores da Empresa. O orientador ainda tem autoridade sobre o grupo. Contudo, tal autoridade deve ser empregada para encorajar os operadores a assumirem a coordenação do trabalho. Sua tarefa é, portanto, acompanhar o desempenho da equipe ao mesmo tempo em que apóia e dá suporte às decisões do grupo.

Autonomia

Marx (1998) analisa o alcance da autonomia de alguns casos, por ele estudados, classificando as diversas atividades atribuídas ao grupo no âmbito da organização da produção, gestão de recursos humanos e gestão de planejamento e da estratégia. O autor faz uso de uma escala variável de 0 a 10 para quantificar o alcance de autonomia pelos grupos. O quadro desenvolvido pelo referido autor está baseado no trabalho de Gulowsen (1979), o qual sugere que a autonomia do grupo deve ser avaliada de acordo com sua influência na empresa. Para isso, estabelece critérios de avaliação da influência do grupo sobre: formulação de suas próprias metas, sua *performance*, escolha do método de trabalho, distribuição interna de tarefas, escolha de liderança e como as tarefas individuais devem ser executadas.

Embora, no presente estudo não haja informações suficientes para que seja realizada uma análise nessa profundidade, utiliza-se o modelo adotado por Marx

para tentar avaliar a autonomia dos grupos nas três áreas, como mostra o Quadro 6.

Quadro 5. Atividades de gestão atribuídas aos grupos

Diária
<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar material do almoxarifado - Rejeitar matéria-prima não conforme - Controlar consumo de insumos e embalagens. - Realizar manutenção primária (limpeza, lubrificação e reaperto) e acionar a manutenção quando necessário. - Efetuar os registros de operação quanto à qualidade e produtividade - Controlar ponto dos membros da equipe
Semanal
<ul style="list-style-type: none"> - Discutir itens de controle que não atingiram meta e estabelecer plano de ação para atingir - Avaliar preenchimento de relatórios - Realizar e divulgar planejamento semanal da equipe - Garantir que equipe siga as práticas de 5S e Boas práticas de fabricação - Reunir com manutenção para elaborar plano de manutenção semanal - Garantir que todos os membros trabalhem de forma segura - Controlar itens de meio ambiente no âmbito da equipe
Mensal
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar parâmetros operacionais - Analisar necessidade de treinamento dos membros da equipe - Realizar reunião para analisar o desempenho do grupo e estabelecer plano de ação para itens que não atingiram a meta - Realizar reunião para apresentar resultados dentro das sete áreas para a gerência de área - Reunir com a manutenção para discutir produtividade dos equipamentos - Reunir com supervisor para avaliar os itens de controle da equipe

Fonte: elaborada pela autora, baseada em documentos internos

A excessiva prescrição dos métodos demonstra que não há preocupação no momento com a autonomia no processo produtivo. Constata-se que a preocupação central de tais prescrições é fazer com que os operadores dominem muito bem o controle da produção e nem tanto promover a autonomia. Certa autonomia, contudo, pode ser verificada no que diz respeito à gestão da produção. Isso se deve principalmente ao sistema de manutenção autônoma que já estava

consolidado antes da implantação dos grupos de autogestão. Na ocasião em que foi feita a análise, os grupos ainda não podem ser considerados autogerenciáveis, a autonomia ainda é restrita mesmo na gestão do processo. Isso é justificável pela necessidade de se criar condições para que seja possível conceder autonomia aos operários.

Em relação à gestão de recursos humanos, o projeto prevê a responsabilização do grupo quanto ao planejamento de férias e o planejamento de escala de treinamento. No momento, os grupos ainda não receberam treinamento para isso, devido à complexidades das ferramentas necessárias. Quanto às reuniões, o grupo não tem autonomia para se reunir quando necessário, mas apenas nas frequências definidas. Em relação à gestão do planejamento, destaca-se a autonomia em relação à trajetória profissional. Mas convém lembrar que, apesar de existir um plano de carreira, esse é limitado pela disponibilidade de vaga.

Comunicação

Na Ambev, a comunicação é considerada um instrumento essencial para integrar os diversos programas e unidades de produção da Empresa. Destacam-se diversas ferramentas utilizadas para que se tenha um fluxo de informações eficiente entre os grupos e áreas da empresa. São eles:

- Reuniões de “blindagem de gente”

“Blindagem de gente” é considerada na Empresa como um conjunto de diretrizes que visa criar condições para um ambiente de trabalho sadio e motivante para os trabalhadores da companhia. Essas diretrizes *“devem ser interpretadas como fundamentais e imprescindíveis de tal modo que não cogita o não cumprimento das mesmas”* (documento interno). Semanalmente, a equipe reúne-se com o supervisor para discutir questões de qualidade de vida no trabalho, tais como: segurança, alimentação, transporte, lazer, avaliações e benefícios. Além dessas questões, são atendidas as demandas do grupo para seu bom funcionamento e discutido seu desempenho durante a semana. Cada operador define as necessidades e sugestões em relação à sua função dentro da equipe.

Quadro 6. Autonomia dos grupos

ÁREA	Participação do grupo
Gestão da produção	
1- Dividir o trabalho	Não
2- Interromper a produção	Sim
3- Definir ritmo de produção	Não
4- Definir/redefinir sequenciamento da produção	Não
5- Negociar metas de produção	Não
6- Definir indicadores de desempenho do grupo/indivíduo	Não
7- Acionar manutenção	Sim
8- Rejeitar matéria-prima não conforme	Sim
9- Responsabilizar-se por manutenções primárias	Sim
Gestão de RH	
10- Planejar escala de treinamento	Não
11- Escolher e formalizar liderança	Não se aplica
12- Planejar escala de férias	Não
13- Reunir-se quando necessário	Não
14- Influenciar na entrada e saída de membros	Não
15- Avaliar equipe e seus membros	Não
16- Controlar frequência e abonar faltas	Não
17- Assumir relações de interface internas e externas	Não
Gestão de planejamento	
18- Administrar orçamento próprio	Não
19- Influenciar na direção do negócio	Não
20- Definir e orientar trajetória profissional	Sim
20- Influenciar no (re) planejamento organizacional	Não

Fonte: adaptado de Marx (1998)

- Reuniões de trocas de turno

Nas trocas de turno, há uma sobreposição de horários para que os operadores se reúnam e discutam o andamento da produção. As reuniões duram em torno de 20 minutos e são coordenadas pelo supervisor que funciona como um motivador para a equipe.

- Reuniões de “farol de grupo”

Mensalmente, o grupo apresenta seus resultados para o gerente de área. São discutidos os resultados em relação às metas estabelecidas para o grupo e sua

contribuição para a área. Essa reunião é coordenada pela gerência e o grupo é representado pelo operador da função gestão.

- Gestão à vista

É uma ferramenta utilizada para comunicar o desempenho dos grupos de maneira objetiva. O “gestão à vista” é um quadro com um conjunto de cartas de controle que exibe os indicadores de desempenho. Cada grupo possui um quadro que é atualizado mensalmente pelo operador responsável pela gestão. O objetivo é direcionar os esforços de seus integrantes para um objetivo comum, aumentando assim as chances de sucesso. O gráfico permite que todos os operadores conheçam a situação do grupo, mensalmente, para que possam realizar uma auto avaliação e melhorar se necessário. *“Por meio do gestão à vista é possível conhecer o placar antes do jogo acabar”*, afirma o gerente de gestão entrevistado.

- Supervisor como agente facilitador

O supervisor é um agente facilitador no processo de comunicação. Ele fornece informações, promove a comunicação entre os grupos e integra seu próprio grupo às outras áreas da empresa.

- Correio Eletrônico e Intranet

Todos os operadores possuem *e-mail* e têm acesso a todos os sistemas de informação da Empresa, como informações sobre suas avaliações individuais e do grupo. A Intranet possibilita o fluxo de informações entre fábricas da Empresa.

Além das formas de comunicação já mencionadas, destacam-se ainda ferramentas que não dizem respeito somente ao grupo, mas que também facilitam a comunicação, como um programa de sugestões e um jornal interno, além de um quadro de avisos nas áreas de lazer.

Indicadores de desempenho do grupo

Os indicadores de desempenho do grupo dizem respeito ao cotidiano da produção e são direcionados para o cumprimento das metas organizacionais que

são estabelecidas para a fábrica e desdobradas para todas as áreas e seus respectivos grupos. Os indicadores de desempenho foram estabelecidos de forma que os operadores saibam não só como o grupo contribui para os objetivos gerais da Empresa, mas também para cada item de controle. Eles servem para que a equipe se auto-avale e discuta os motivos pelos quais as metas não foram atingidas, podendo propor medidas de ação sob supervisão. Como citado no item 4.3.2, os indicadores de desempenho são: *housekeeping*, segurança, produtividade, perdas, qualidade e ainda os procedimentos, como o uso dos padrões estabelecidos, cumprimento da manutenção preventiva, treinamentos e comunicação. Para a empresa, não utilizá-los pode dificultar que as metas traçadas pelo grupo sejam atingidas.

4.7 Aspirações dos operadores com o novo modelo

Quando perguntados sobre o que achavam do novo modelo, os operadores em geral mostraram-se satisfeitos em ter mais responsabilidades, e se sentiam orgulhosos em participar das decisões:

“No início a gente achava que ia ter mais trabalho e mais cobrança, mas depois vimos que dava para fazer e todos estão gostando dos conhecimentos novos que estamos aprendendo” (operador responsável por segurança)

O Projeto de implantação de grupos autogerenciáveis na Ambev atuou como uma sistematização daquilo que já ocorria nas fábricas. Nesse modelo de gestão autônoma, o diferencial é exatamente a confiança na capacidade do empregado de exercer funções que antes eram exclusivas da gerência. Sobre isto, falou um funcionário:

“Na verdade, a gente já fazia muita coisa do que o auto gestão trouxe pra nós. Só que agora depositam confiança na gente” (operador responsável por custo).

Essa confiança gera nos funcionários o desejo de corresponder às expectativas que são colocadas sobre eles. Além disso, faz com que estes

funcionários sejam mais audaciosos e versáteis à medida que vão adquirindo novos conhecimentos. Essa afirmação fica clara nas palavras de um operador:

“O trabalho está indo bem. A maioria das pessoas está indo bem e depois vamos querer aprender mais ainda. Já falamos para o responsável pelo projeto que queremos passar por todas as funções” (operador responsável por gestão).

Os funcionários passam a conhecer todas as funções do chão de fábrica, tornando-se mais versáteis e produtivos. Isso se deve, em parte, à ausência de supervisores. Em um grupo mais horizontal, as relações de trabalho tornam-se melhores. Sobre isso falou outro funcionário:

“Eu estou gostando. No início eu ficava com receio de que os colegas achessem que eu estava querendo saber mais que eles quando eu chamava a atenção deles, agora tenho jeito pra falar e a gente consegue se entender mais do que quando só o supervisor cuidava disso, pois somos parecidos” (operador responsável por segurança).

Tais funcionários são parecidos e, acima de tudo, iguais na empresa, apesar das diferentes funções.

4.8 **Considerações finais**

O Estudo de caso feito na AmBev mostrou que a mudança ocorrida foi feita não sem alguma dificuldade, sendo porém, até aqui, bem sucedida. As metas de aumento da produtividade têm sido alcançadas por conta do estímulo do PEF em associação com o trabalho em grupo. A consequência mais perceptível da implantação dos grupos, apesar de recente, é a satisfação dos trabalhadores com o novo modelo de organização de trabalho. Essa característica pôde ser observada tanto na Ambev quanto na Michelin, como relatado no estudo de caso apresentado a seguir.