

5 O CASO MICHELIN

5.1 A Empresa

A empresa a que se refere o presente estudo de caso é uma das líderes no mercado mundial de pneus, possuindo 19,2% de participação no setor. A unidade industrial do grupo Michelin ocupa uma área de 800 mil metros quadrados no bairro de Campo Grande no município do Rio de Janeiro. Inaugurada em 1981, possui cerca de 1800 funcionários diretos e produz pneus radiais, câmaras de ar e protetores para caminhões e ônibus, além de bandas de rodagem. Seus pneus são utilizados em automóveis, caminhões, motos, bicicletas e tratores.

A indústria em Campo Grande é formada por um conjunto de pequenas fábricas que juntas constituem o processo de fabricação de pneu. As unidades são localizadas em prédios diferentes e distribuídas próximas uma das outras, de acordo com a etapa do processo a que se referem. A noção que se tem, ao percorrer cada uma dessas mini-fábricas, é de que não fazem parte da mesma empresa, pois a cultura de cada uma parece ser moldada pelo estilo de seus gerentes e por seu tipo de processo produtivo.

A fábrica opera com praticamente 100% de sua capacidade, e somente o setor que produz câmaras de ar tem operado abaixo da capacidade de produção, devido à redução na demanda no mercado por pneus com câmara. O processo produtivo pode ser caracterizado por uma baixa evolução tecnológica, sendo bastante intensivo em mão-de-obra. Todos os funcionários têm no mínimo 2º grau completo, e muitos concluíram o curso por meio de programas internos de elevação de escolaridade. A Empresa possui certificações em gestão da qualidade (ISO TS 16949, ISO 9001) e gestão ambiental (ISO 14001) e tem buscado um melhor desempenho em função de um diferencial em seu modelo de gestão.

Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho na Empresa é caracterizado por uma cultura de emprego estável, no qual praticamente não há demissões e a taxa de rotatividade da mão-de-obra é baixíssima. Seus funcionários têm em média 10 anos de casa e costumam dizer que “é difícil entrar para a Empresa, mas sair é mais difícil ainda”. Isso parece evidenciar o esforço da Empresa em garantir boas condições de trabalho para seus funcionários e vai de encontro à prática da maioria das empresas no cenário atual, que não costumam valorizar a estabilidade no emprego, mas a “empregabilidade” dos funcionários.

A Empresa utiliza mão-de-obra intensiva e os salários pagos são, em geral, acima da média de mercado no Brasil. Atualmente, a Empresa está ampliando sua capacidade instalada e seu quadro de funcionários para conseguir atender a demanda.

A Michelin é a única empresa que possui fábrica de pneus no estado do Rio. Por isso aplica recursos consideráveis em treinamento para seus funcionários em todos os níveis hierárquicos, uma vez que não encontra no mercado de trabalho local, trabalhadores com as competências necessárias para suas especificidades. É comum que um funcionário admitido pela Empresa fique até quatro meses em treinamento, portanto, sem produzir. Há, por isso, mão-de-obra extra para cobrir os funcionários em treinamento e férias.

Por conservar segredos industriais acerca de seu processo de fabricação, os funcionários não têm acesso a todos os parâmetros do processo. As balanças, por exemplo, não mostram unidade de medida. Ao contrário disso, indicam apenas se foi atingida ou não a quantidade programada. Os setores são nomeados com siglas que em nada designam o processo que realizam. Há, ainda, setores nos quais o acesso é restrito a certos funcionários devido ao sigilo industrial mantido. A Empresa é bastante fechada, limitando visitas. Chama a atenção o fato de que até seis anos atrás a indústria de Campo Grande não possuía certificações na área de gestão da qualidade e meio ambiente porque não permitia a entrada de certificadores na fábrica. Por conta da exigência de diversos clientes, é que tal

situação foi alterada, e a Michelin optou por uma maior abertura para pessoas externas.

5.2 Processo produtivo

O processo de produção não segue uma ordem contínua. Cada uma das partes que compõem o pneu (banda de rodagem, parede lateral, talão, lona de corpo, lona estabilizadora e estanque) é produzida simultaneamente em diversos departamentos dentro da fábrica, sendo reunidos apenas em um processo final.

A primeira fase do processo é a fabricação de mantas de borracha. Esse processo consiste na preparação de um composto formado por vários tipos de borracha natural e sintética, negro de fumo, catalisadores e pigmentos químicos que depois de misturados são aquecidos para a formação da liga, sofrendo em seguida um processo de extrusão e posterior resfriamento. As outras fases do processo, para cada parte componente do pneu, são:

Produção de Banda de rodagem e parede lateral: as mantas de borracha sofrem processo de extrusão dando o formato da banda de rodagem e da parede lateral do pneu.

Produção de lonas: rolos cilíndricos produzem lâminas de borracha que se juntam a fios de *poliéster* e *nylon* para formar as lonas de corpo e a fios de aço para formar as lonas estabilizadoras.

Produção de talão: fios de aço são cobertos por uma camada de borracha e em seguida recebem forma cilíndrica.

Construção: esqueleto do pneu que sustenta a carga (carcaça), lâmina de borracha, lona de corpo e talão são unidos, em seguida é aplicada à lona estabilizadora e a banda de rodagem, formando assim o pneu verde.

Vulcanização: este processo dá a forma final ao pneu, consiste na prensagem do pneu verde, sob temperatura e pressão e tempo controlados.

Inspeção final: testes de liberação são realizados para garantir sua confiabilidade e desempenho.

Produção de câmeras de ar: consiste basicamente em dar forma às mantas de borracha por processo de extrusão da liga. As etapas do processo de fabricação de pneu são mostradas na Figura 4.

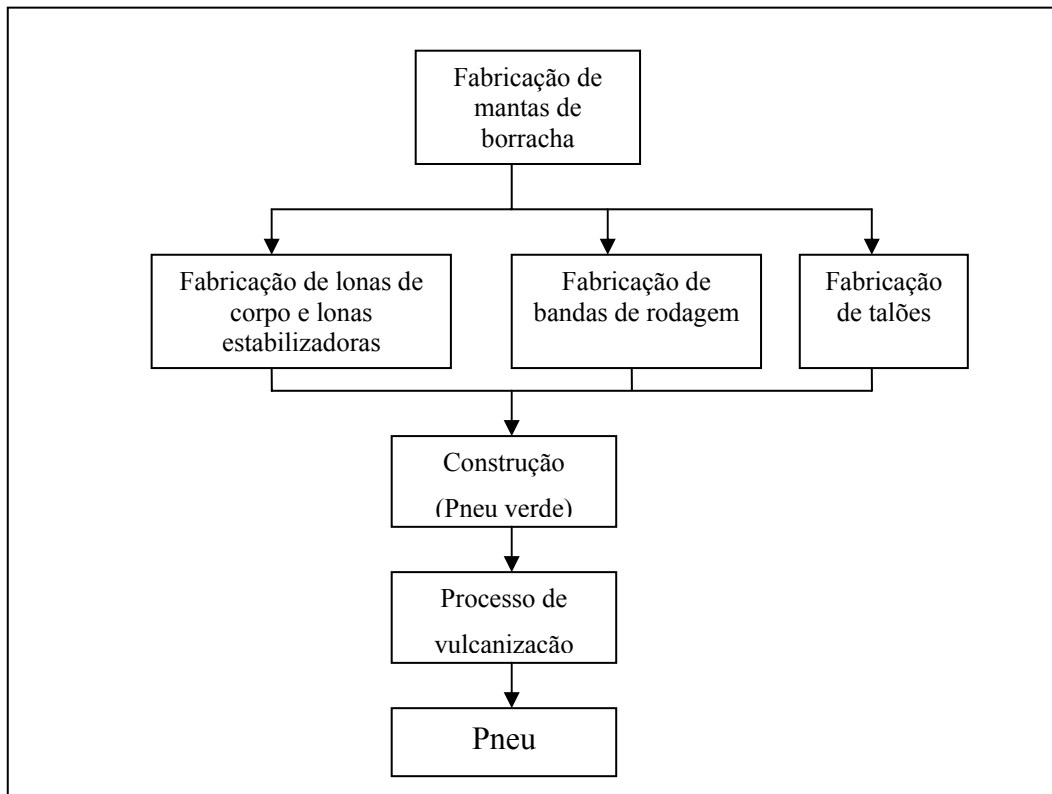


Figura 4. Etapas do processo produtivo de pneu
Fonte: elaborado pela autora

O processo de fabricação de pneus na Michelin caracteriza-se, em parte, como processo contínuo e, em parte, como processo discreto. O setor que produz mantas de borracha, por exemplo, tem um misto de indústria química de processo em batelada e indústria metal-mecânica. Seu processo de fabricação é intensivo em mão-de-obra, tendo 280 funcionários. Já o setor que produz câmeras de ar, assemelha-se a um processo metal-mecânico. A tecnologia do processo industrial é antiga e, apesar do controle da produção ser totalmente automatizado, o processo produtivo em si é manual.

5.3 Modelo organizacional

A Empresa é formada por um conjunto de pequenas unidades que produzem as diversas partes do pneu, e cada uma dessas se divide em setores. Cada unidade possui um gerente e cada setor é coordenado por um Chefe de setor.

5.3.1 Organização fabril

A Michelin é organizada mundialmente em uma estrutura de Linhas de Produto, responsáveis pelas estratégias e orientações específicas para cada ramo ou setor de atuação da empresa, de acordo com sua localização geográfica: América do Norte, América do Sul, Europa, Ásia e África/Oriente Médio. As atividades das Unidades Operacionais são assistidas pelo Serviço Grupo Michelin que consiste em serviços locais administrativos, de suporte e de infra-estrutura que incluem Auditoria, Compras, Financeiro, Institucional e Comunicação, Jurídico, Meio Ambiente e Prevenção de Riscos, Pessoal, Planos e Resultados e Controle de Gestão, Qualidade, Sistemas de Informação e *Supply Chain*.

Todas as áreas da Empresa recebem diretrizes anuais estabelecidas pelo Serviço Grupo. O setor de formação, por exemplo, recebe as diretrizes do serviço de formação para a América Latina (SPF) com recursos definidos e os repassa para a fábrica. De acordo com as diretrizes, é elaborado um catálogo de cursos com o calendário definido para o ano. Esses cursos são oferecidos por meio de um responsável de formação (RF) que verifica as necessidades de treinamentos e serve de ponte com o SPF. O RF é auxiliado por “antenas”, cada um subordinado a um departamento, que são responsáveis por receber os novos funcionários e gerenciar as formações internas como ISO, pela gestão ambiental e pela segurança no trabalho. Os setores possuem ainda, um ou dois monitores que auxiliam o chefe de setor no que diz respeito à formação dos operários, verificando as necessidades de treinamento, definindo cronograma e realizando treinamento *on job* dos novos funcionários por um período de aproximadamente três meses.

5.3.2

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

Os critérios de promoção e remuneração estão atrelados ao tempo de serviço de cada operário. O único tipo de avaliação existente refere-se à concessão de um prêmio mensal de 30% sobre o valor dos salários e cujos critérios são: a qualidade do produto final e o número de faltas mensais do operário. Cada setor possui um valor máximo de não conformidade para o seu produto final. Caso esse valor seja ultrapassado, os operadores perdem 50% do prêmio e ganham os 50% se tiverem faltas não justificáveis durante o mês.

5.4

Processo de mudança para o trabalho em grupo

A Empresa sempre teve uma postura conservadora diante de novidades organizacionais. No entanto, a diretoria do grupo Michelin tem orientado seus diretores de fábrica para que invistam em novos modelos organizacionais. As empresas na Europa, por exemplo, optaram por adotar o modelo de “*Organizations responsabilisantes*”- OR e nos Estados Unidos, a Michelin tem utilizado o modelo “*Manufacturing Professional*”. Ambos têm como objetivo usar melhor a capacidade de julgamento dos funcionários.

Há vinte anos, foram formados na Empresa os Grupos de Progresso - GP, que se assemelham aos CCQs no modelo japonês. Contudo, a maioria desses grupos perdurou por pouco tempo, pois, segundo um entrevistado, os grupos foram extintos, porque não conseguiram fazer com que houvesse um clima de equipe. As melhorias desenvolvidas por eles estavam diretamente ligadas à recompensa financeira aos trabalhadores (que não eram de grande valor) e, a partir do momento em que as melhorias mais evidentes foram realizadas, tornou-se mais difícil detectar outros problemas, provocando a desmotivação e conseqüente desestruturação do grupo.

A influência do diretor de fábrica foi decisiva para que a Empresa realizasse mudanças em seu modelo organizacional. Ele tinha a experiência de ter sido gerente de pessoal e se mostrava bastante atraído pela idéia de valorizar melhor a

capacidade de julgamento dos operários por meio da autonomia. Assim, a partir de 1998, a Empresa, no Brasil, iniciou uma pesquisa sobre os modelos adotados pelas unidades industriais do grupo no mundo. O modelo de “OR” adotado pelas unidades industriais na Europa mostrou-se mais adequado às expectativas da direção, pois tem como objetivo conceder maior responsabilidade sobre a produção aos operários de chão-de-fábrica, obtendo deles, assim, uma maior participação e motivação para o trabalho.

Com o intuito de obter uma estrutura organizacional mais horizontal e acreditando-se que, dessa forma, era possível dar mais responsabilidade aos funcionários, optou-se por reduzir a hierarquia gerencial, que até momento era formada por quatro níveis gerenciais, como mostrado na Figura 5. Eliminou-se a função de chefe de equipe e os operários que até então trabalhavam em turno de seis horas passaram a trabalhar em turnos de oito. No entanto, foram instituídos líderes de equipes que passaram a responsabilizar-se pelas atribuições do antigo chefe de equipe, sem ter, contudo, o mesmo *status* e autoridade que os antigos ocupantes do cargo. Conquanto tenham assumido as atividades de controle exercidas pelos antigos supervisores, esses líderes não estavam hierarquicamente acima dos demais componentes do grupo. Eles eram operadores com muito tempo de Empresa e grande conhecimento técnico o que lhes possibilitava substituir a qualquer um da equipe, e, por isso, tinham salários diferenciados dos demais.

Após a redução hierárquica em 2000, um setor da fábrica iniciou a implantação de células de produção, visando dar mais responsabilidades aos funcionários. Cada célula passou a ter um “piloto”, um dos seus operários, que deveria assumir o controle do grupo e ainda atuar como operador. Mas, com o aumento da carga de trabalho, ele praticamente deixou de atuar como operário e passou a dar apoio e exercer certo controle do grupo durante cerca de 80% de seu tempo, ainda que sem autoridade sobre o grupo como o antigo chefe de equipe. Esse setor ainda funciona com o modelo de células de produção, mas a experiência ficou restrita a ele.

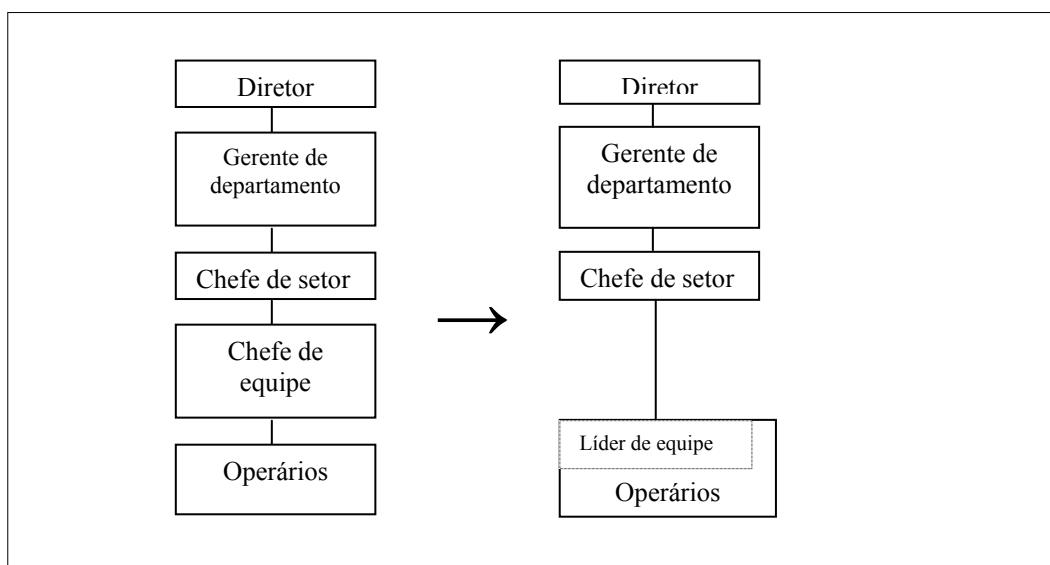


Figura 5. Estrutura organizacional antes e após a redução hierárquica
 Fonte: elaborado pela autora

Procurando seguir o modelo de “OR”, uma equipe, composta por gerentes, foi formada para estudar e discutir os aspectos relativos às mudanças a serem implantadas. Tais mudanças deveriam criar uma organização que tivesse uma estrutura social com alto envolvimento e permitisse maior influência do indivíduo na organização, de forma a proporcionar um bom ambiente de trabalho. Embora as empresas do grupo na Europa e EUA tenham optado por introduzir mudanças na organização, adotando um determinado modelo a ser seguido, o lado prático de aplicação dos conceitos ainda estava sendo desenvolvido de forma muito lenta. Assim, após um período de planejamento, a equipe, juntamente com o Diretor decidiu pela organização da produção em grupos que se auto gerenciam, estabelecendo-se como meta que até o final de 2003, toda a produção estivesse organizada em grupos autogerenciáveis.

5.5 Concepção e implantação de grupos autogerenciáveis

Equipe de projeto

A equipe de concepção e implantação do projeto foi formada exclusivamente pelos gerentes de setores da produção. O Departamento de Recursos Humanos foi o responsável pelos treinamentos, porém não participou

diretamente do projeto. Até mesmo o conteúdo dos cursos a serem ministrados por esse Departamento para a implantação dos grupos autogerenciáveis foi definido pela equipe de projeto.

Concepção

A fábrica do Brasil foi a primeira a pôr em prática um modelo deste tipo e, por isso, não teve uma unidade industrial dentro do grupo Michelin que pudesse servir de modelo para ela.

A equipe de projeto realizou cursos externos para conhecer melhor o trabalho em grupos autogerenciáveis e Manutenção Produtiva Total - TPM, pois, examinando a experiência de algumas empresas, percebeu que muitas delas iniciaram o processo de mudança com a implantação desse sistema de manutenção. No entanto, optou por não implantar o TPM, pois acharam que a manutenção das máquinas era demasiadamente complicada por elas serem muito antigas, e o custo de treinamento dos operários, para que eles próprios realizassem a manutenção, seria muito elevado.

Após diversos estudos individuais e discussões coletivas, a equipe definiu o projeto de implantação e, diante da gama de nomes com que se depararam na literatura, optaram por denominar as equipes de Grupos Semi-autônomos - GSA. A escolha do nome foi relacionada ao fato de limitar a autonomia pela partícula “semi”. Essa limitação de autonomia era uma preocupação do grupo, que desejava deixar claro que a autonomia concedida seria limitada e que não afetaria os interesses da Empresa. Tal procedimento encaixa-se na postura hermética adotada pela Michelin. Todavia, segundo o facilitador, a escolha do nome não teve a influência da cultura da empresa.

Nenhuma pré-condição foi imposta para a implantação dos Grupos Semi-autônomos. Procurou-se desvincular a adoção do novo modelo de qualquer aumento de remuneração para os operários. Na opinião do facilitador, não é possível esperar haver condições necessárias para implantar o modelo. O interessante é que a cultura mude juntamente com o desenvolvimento do novo modelo organizacional. O conceito de Grupos Semi-autônomos definido pela empresa foi:

“Um modelo que estrutura o trabalho em grupo e divide a responsabilidade através de representantes; para todos os envolvidos no trabalho e não só para os chefes; permite envolver todos por meio de reuniões e das representações que lhes são dadas; agiliza o sistema de feedback, pois se formam mecanismos de comunicação informais, os integrantes visualizam os indicadores de desempenho de seu trabalho” (Documento interno).

A nova organização do trabalho foi definida de forma que as funções de controle, que eram realizadas pelos líderes de equipe e gerência de setor, ficassem sob a responsabilidade de todos os integrantes do grupo com um representante para cada área. Cada departamento teria autonomia para definir a divisão de responsabilidade entre os membros do grupo, sendo que a única diretriz a ser seguida era que todos os integrantes fossem responsáveis por alguma função de apoio.

Implantação

Inicialmente, estabeleceu-se como meta que, até o final do ano 2003, todo o chão-de-fábrica estivesse trabalhando em GSAs. Contudo, houve troca de diretoria fabril e, essas metas foram revistas. Assim, a implantação dos grupos no primeiro setor foi concretizada somente em junho de 2004, sendo definida a implantação de apenas três grupos para o ano de 2004. A implantação ocorrerá progressivamente até que englobe todos os setores.

A escolha dos setores para iniciar a implantação foi baseada no perfil do chefe de setor, escolhendo-se os que se mostravam engajados com os conceitos de grupos autogerenciáveis e, ainda, os setores que apresentavam problemas de motivação com os operários ou problemas de qualidade do produto. Em um dos setores escolhidos por problemas de qualidade, houve dificuldade com o chefe, que se mostrava cético ao novo modelo. Por isso, houve atraso no desenvolvimento do grupo, pois o antigo chefe foi remanejado de setor, e escolhido um novo chefe com perfil adequado para trabalhar com o novo modelo.

O processo de implantação consistiu em quatro etapas que são descritas a seguir, mas é importante destacar que elas não seguiram a ordem descrita, tendo algumas sido desenvolvidas em paralelo.

Melhoria do fluxo de informação e sensibilização

O objetivo nesta fase foi assegurar as condições necessárias para a criação das equipes. Antes do início da implantação, a equipe de projeto mobilizou todos os departamentos de apoio da Empresa para expor como funcionaria a fábrica com grupos autogerenciáveis. A mudança partiu do chão-de-fábrica e era importante que todos compartilhassem da mesma visão. Uma vez que os assuntos que antes eram resolvidos por chefes passariam para as mãos dos operários, os outros departamentos precisavam saber como se portar diante deste novo tipo de organização do trabalho.

Foram realizadas reuniões com os operários de cada um dos setores que iniciariam a implantação. Divulgou-se a nova forma de organização que seria implantada de forma que os operários entendessem o objetivo e o funcionamento do trabalho em GSA. Alguns operadores mostravam-se surpresos com o novo modelo, duvidando que receberiam autonomia no trabalho.

Para garantir a melhoria do fluxo de informação, foi disponibilizado um computador para cada grupo. Além disso, foram criados *e-mails* para todos os membros, que também receberam treinamento de informática básica.

Criação dos Grupos Semi-autônomos

O trabalho na produção era essencialmente individualizado, quase não havendo interação entre os funcionários para a realização do trabalho. Foi preciso, portanto, criar os grupos, e desenvolver um espírito de trabalho em equipe, antes inexistente.

Foi necessário estabelecer regras claras para a implantação do trabalho em grupos. A equipe de projeto passou a discutir com os integrantes dos grupos autogerenciáveis as regras de funcionamento e os mecanismos de obtenção dos indicadores de desempenho. A partir daí, um manual sobre o funcionamento do grupo começou a ser elaborado. Nele, ficaram definidos a frequência e os objetivos das reuniões que deveriam ser realizadas. Essas discussões, além de elaborarem e explicitarem a forma de funcionamento do grupo, pretenderam criar

um clima de confiança entre os membros da equipe. Foi neste momento que todos os membros dos grupos foram envolvidos.

O modelo utilizado para a construção do grupo foi o equipe sem a direção de líder. O antigo líder de equipe passou a ser apenas um membro da equipe, mas continuou a ter salário diferenciado, devido aos adicionais que foram incorporados à sua remuneração durante a função de líder. Neste momento de formação dos grupos, os gerentes de setor definiram os operários que assumiriam cada uma das novas funções atribuídas ao grupo.

Para contribuir para a coesão do grupo, foi construída uma sala de reuniões na área de produção. Essa sala é utilizada exclusivamente pelo grupo e é equipada com um computador, mesa e quadro magnético.

Treinamentos

Os treinamentos foram realizados pelo Departamento de Pessoal e por consultores externos, no horário administrativo. Os funcionários em treinamento ficam hospedados no hotel, que faz parte da estrutura física do parque industrial, durante o tempo de duração do curso, o período de cada curso variou de dois a três dias. Foram realizados treinamentos técnicos referentes aos controles que o grupo passaria a assumir e também treinamentos comportamentais

Em termos comportamentais, os cursos buscaram mostrar aos operadores quais deveriam ser suas atitudes e postura diante da novo modelo organizacional, principalmente acerca do trabalho em equipe. Um programa de integração entre funcionários e empresa foi montado para mostrar o que o grupo Michelin faz em todo o mundo e qual é a sua visão gerencial. Esse programa serviu ainda para dar aos funcionários uma visão mais ampla da Empresa, possibilitando-lhes conhecer os outros departamentos.

Os treinamentos técnicos incluíram ferramentas de solução de problema, informática básica e as ferramentas necessárias a cada uma das atividades de controle dos membros do grupo. Quanto à manutenção, os operários foram treinados apenas para identificar os problemas nas máquinas e informá-los ao setor de manutenção, pois consideraram que enquanto a máquina estiver em

manutenção, os membros do grupo podem estar realizando outras atividades como as de controle. Não foram realizados treinamentos *on job* para polivalência dos membros dos grupos. Em alguns setores, como o de fabricação de câmeras de ar, os funcionários operam qualquer uma das máquinas, porque já faziam isso antes. O mesmo não ocorre, porém, em outros setores como o de fabricação de mantas de borracha.

Responsabilizar os grupos

Nessa etapa, buscou-se desenvolver a autonomia das equipes para seu funcionamento no cotidiano. Os operadores passaram a desempenhar as novas funções. Contudo, apresentaram certa dificuldade inicial para assumir suas novas responsabilidades. Por isso, a chefia passou a intervir menos, mas só pôde afastar-se em definitivo de sua função de controle no momento em que o grupo conseguiu realizar todas as atividades para as quais recebeu treinamento.

No início desse processo, foi comum o receio dos operadores em assumir responsabilidade. Em um dos setores, por exemplo, alguns dos operários recusavam-se a tratar de assuntos como férias com um membro da equipe, pois achavam que não iria ser válida a decisão tomada. Ignoravam que o chefe de setor só resolvia o que realmente não era possível resolver internamente no grupo. Outros membros da equipe não conseguiram inicialmente assumir suas responsabilidades, apesar de terem recebido treinamento, devido à complexidade das ferramentas de controle, tais como o programa de sequenciamento da produção. Os funcionários com tais dificuldades foram acompanhados pelos chefes de setor até que dominassem suas tarefas.

Tal modelo de implantação poderia parecer uma imposição de responsabilidades aos operadores. Por isso, procurou-se mostrar aos operários que a empresa não estava impondo responsabilidades a eles, mas apenas dando-lhes a oportunidade de participar. Como afirma um chefe de setor: *“Os horistas foram sempre alertados de que não seriam cobrados para assumirem responsabilidade e que teria que ser uma iniciativa deles”*.

5.6 Dinâmica de funcionamento dos grupos

Em relação ao limite geográfico do grupo, optou-se por definir cada turno dos setores como um Grupo Semi-autônomo, ou seja, cada setor é uma linha que passa a ter três grupos que se revezam em três turnos de oito horas, como mostrado na Figura 6.

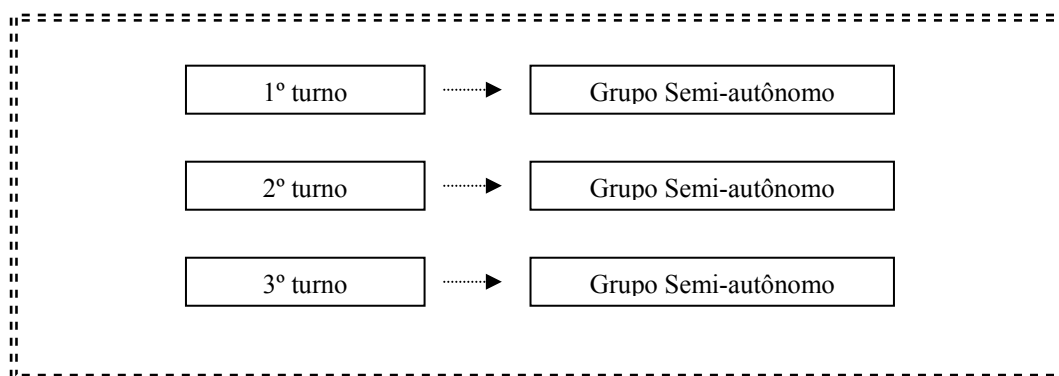


Figura 6. Formação dos grupos
Fonte: elaborada pela autora

Para analisar a dinâmica de funcionamento do grupo, foi escolhido o setor β (símbolo fictício), que se encontra em estágio mais avançado de desenvolvimento dos grupos na fábrica. Apesar desse setor ter evoluído consideravelmente em termos de desenvolvimento das equipes, apenas dois dos três grupos foram implantados. De acordo com o chefe de setor, essa dificuldade é devida ao pequeno número de operários efetivos que substituem os demais em treinamentos.

Atividades e responsabilidades dos grupos

Como os departamentos de produção apresentam grandes diferenças, tanto no que diz respeito aos aspectos técnicos quanto aos aspectos gerenciais, cada um deles definiu as novas atividades do grupo de acordo com sua lógica própria. O setor β dividiu as atividades em 5 áreas: produção, qualidade, pessoal, meio ambiente e segurança. O grupo é composto por 12 pessoas, sendo que algumas das áreas foram assumidas por mais de um membro. Cada membro tem suas tarefas bem definidas dentro do grupo. A permanência em cada função será de um ano e meio, após esse período, os operários passarão a desempenhar uma nova

função no grupo. As novas atividades sob responsabilidade do grupo, além das operacionais, estão listadas no Quadro 8.

Os grupos já assimilaram bem as novas responsabilidades e assumiram a rotina de produção. Segundo o chefe de setor, anteriormente à implantação, eles tinham problemas constantes na programação de pessoal para os fins de semana. “Hoje *eles decidem entre si e eu nem fico sabendo*”. Ele afirmou só conhecer o andamento da produção do grupo no painel do restaurante.

Quadro 7. Atividades de gestão do grupo

Diária
<ul style="list-style-type: none"> - Parar a produção - Distribuição de pessoal e partida de equipe - Liberação de produtos - Controle e acompanhamento do pedido diário e mensal de produção - Requisição de produtos, acessórios e embalagens - Acompanhar a correta segregação de resíduos - Tratamento dos desvios da qualidade - Revezamento nas refeições - Monitoramento de qualidade da matéria-prima e do produto final
Semanal
<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação das reuniões semanais - Atualização e confecção de relatórios/indicadores - Coordenação das reuniões semanais - Atualização da planilha de premio mensal - Realizar testes de segurança - Garantir que todos o membros trabalhem de forma segura
Mensal
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de férias - Reunião com chefe de setor para discutir resultados e desempenho do grupo - Compensações de horas

Fonte: elaborada pela autora, baseada em documentos internos

Representante

O grupo não possui um líder. Sua comunicação com outros grupos/setores da empresa é realizada pelo chefe de setor, que agora se posiciona como um facilitador (*coach* na empresa), procurando favorecer a dinâmica interna do grupo. O *coach* busca não interferir nas atividades de rotina do grupo e só intervém nos momentos em que a equipe não consegue resolver internamente seus problemas. Ele reúne-se com a equipe uma vez por mês para discutir o desempenho dessa, mas auxilia o grupo por meio de seus representantes quando é solicitado.

Os Grupos autogerenciáveis do setor β já visualizam bem esse novo papel do chefe. Um funcionário, por exemplo, resolveu solicitar diretamente ao chefe um determinado dia para se ausentar, ao que se consentiu, desde que estivesse de comum acordo com a equipe. O representante da área de pessoal, porém pediu a ele que não interferisse em atividades que já eram da equipe, e o chefe concordou.

Autonomia

A autonomia concedida aos grupos diz respeito à gestão da produção e de recursos humanos, como mostrado na Quadro 9. O projeto de implantação dos grupos prevê o envolvimento desses no planejamento anual da empresa por meio de um representante. Na área de recursos humanos, está previsto responsabilizar os grupos pela escala de treinamento.

Comunicação

No antigo modelo, o líder de equipe era responsável por conduzir as informações até o chefe de setor ou aos setores de apoio como, manutenção, materiais etc. Com a implantação dos grupos autogerenciáveis, buscou-se melhorar o fluxo de informações, lançando mão de novos mecanismos de comunicação. As ferramentas utilizadas para a melhoria da comunicação são:

- Correio eletrônico

Criaram-se *e-mails* para cada um dos operadores, que passaram a ter acesso à Internet e Intranet, podendo comunicar-se diretamente com os demais setores da fábrica.

- Reuniões semanais do grupo

Por decisão do grupo, são realizadas reuniões semanais do grupo, por um período de meia hora. Todos os integrantes participam da reunião e a pauta é pré-estabelecida no decorrer da semana, de acordo com as necessidades dos membros.

- Quadros de indicadores de desempenho

Nas salas criadas para os grupos autogerenciáveis, existem quadros com indicadores de desempenho tanto da produção quanto da equipe, que são atualizados por eles. Assim, todos são capazes de visualizar os resultados do processo de produção e a *performance* do grupo.

- Reuniões mensais com o facilitador

Mensalmente, a equipe reúne com o chefe de setor para discutir resultados e as necessidades da equipe. A reunião é coordenada pelo próprio Grupo.

- Chefe de setor como agente facilitador

O chefe de setor é responsável pela comunicação dos grupos com os outros setores da empresa.

- Jornal interno

Quinzenalmente, um jornal interno divulga os principais acontecimentos na fábrica, ressaltando principalmente o desempenho das equipes nos diversos departamentos da fábrica.

Indicadores de desempenho do grupo

Os indicadores de desempenho do grupo são os indicadores de produção: qualidade, produtividade e ainda, segurança e *Housekeeping*. Além dos indicadores de desempenho do grupo, a equipe de projeto formulou uma ferramenta (radar) utilizada para verificar o desenvolvimento dos grupos. Nesse instrumento estão incluídos a estrutura física adequada aos grupos autogerenciáveis, envolvimento de todos os membros, as atitudes dos chefes e os indicadores de desempenho citados anteriormente. A equipe de projeto e coordenação realiza auditorias trimestrais para avaliar o desenvolvimento dos grupos.

Quadro 8: Autonomia dos grupos

ÁREA	Participação do grupo
Gestão da produção	
1- Dividir o trabalho	Sim
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	Não
Gestão de RH	
10- Planejar escala de treinamento	Não
11- Escolher e formalizar liderança	Não se aplica
12- Planejar escala de férias	Sim
13- Reunir-se quando necessário	Sim
14- Influenciar na entrada e saída de membros	Não
15- Avaliar equipe e seus membros	Sim
16- Controlar frequência e abonar faltas	Sim
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	Não
20- Influenciar no (re) planejamento organizacional	Não

Fonte: adaptada de Marx (1998)

5.7

Aspirações dos operadores com o novo modelo

Apesar do curto tempo em que os grupos estão em funcionamento, já é possível visualizar algumas mudanças percebidas naturalmente pelos próprios operadores. O modelo de autonomia foi visto ao mesmo tempo como um risco e uma oportunidade pelos funcionários entrevistados. O risco fica melhor expresso na afirmação de um representante de qualidade:

“A autonomia e o espírito de equipe resultantes são motivos de satisfação, apesar das dificuldades que todos confessam sentir por estarem começando a assumir papéis antes delegados a alguém com cargos mais elevados” (jornal interno, n 2, ano 1)

Os funcionários entendem a responsabilidade que é desempenhar funções de controle na da empresa. Entendem, porém, que ao mesmo tempo, isso representa uma oportunidade para melhorarem suas qualificações. Como afirmou um responsável de formação:

“A gente se sente mais envolvido, com mais responsabilidade. Estou aprendendo muitas coisas, no GSA tem muito aprendizado, antes eu só operava máquina”.

O conhecimento que adquirem os capacita para funções mais elevadas e, inegavelmente, esses funcionários sentem-se mais valorizados. Deixam de ser meros operadores de máquinas. Descobrem que podem ser muito mais que isso e acreditam que o modelo melhorou suas condições de trabalho. Quando perguntado se gostaria de trabalhar com o antigo sistema, respondeu o representante da produção:

“Não, eu prefiro que fique como é agora, pois agora eu acho que sou reconhecido, melhorou o aprendizado, melhora o curriculum, agora a gente caminha com as próprias pernas. Com o GSA também melhora a segurança porque a gente sabe várias atividades”.

Os operários reconhecem que agora estão mais qualificados, e preferem sua nova função à antiga, que não os valorizava dessa forma. Chama a atenção o fato de que os grupos autogerenciáveis são um forte elemento motivador para o trabalho.

“Eu gosto, apesar de que tem mais trabalho, mas temos mais conhecimento, a gente vai passar a ser líder porque vamos fazer o que o líder fazia antes, então todo mundo vai ser líder. Eu acho que GSA vai me ajudar a subir mais na Empresa porque estou aprendendo mais, não quero ser só operador” (Representante de qualidade).

Mesmo que a atual função represente um aumento do trabalho, o funcionário percebe que, assim, pode ascender na estrutura organizacional da Empresa. Liderar bem um grupo pode significar uma promoção no futuro. Tal elemento motivador é, sem dúvida, mais eficiente que um simples aumento de salário. Com o aumento da responsabilidade, o funcionário sente-se bem mais incluído na estrutura da empresa:

“Eu gosto de trabalhar em equipe como é agora, assim temos a oportunidade de mostrar nosso potencial, também melhorou muito a comunicação, agora é bem mais fácil. A gente se sente bem por ter responsabilidade”.

O funcionário sente-se bem por ter mais responsabilidade, e esse estímulo pode levar a um aumento de sua produtividade. Isso pode ser comprovado nas palavras de um representante de pessoal:

“Nesse mês, não conseguimos bater o recorde de qualidade na produção que a gente já estava batendo há três meses. Então, nós mesmos nos incentivamos, um colega colocou no quadro da sala que a gente não tinha conseguido este mês, mas não podíamos perder o ânimo, pois no próximo mês nós vamos conseguir. Antes não era assim”.

Desde a implantação, os funcionários fazem o que não faziam antes, e buscam aprender o que antes não tinham interesse em saber. Sob esta ótica, a implantação do novo modelo representou um avanço na motivação dos funcionários entrevistados.

5.8

Considerações finais

O estudo de caso feito na Michelin mostra o primeiro passo da empresa rumo a construção de uma estrutura organizacional que possibilite maior satisfação para o trabalhador. A implantação dos grupos é ainda recente, mas tem apresentado bons resultados até agora. Os trabalhadores demonstraram ampla satisfação com as modificações implantadas e desempenham bem suas novas atribuições. Esta mudança, como foi dito, aconteceu de modo diferente do caso anterior, onde já havia uma estrutura propícia para a implantação de grupos autogerenciáveis. A Michelin encontrou maior dificuldade na implantação, por conta de sua estrutura tradicional. Para melhor perceber as diferenças e semelhanças entre os dois casos torna-se necessária uma análise comparativa que será apresentada a seguir.