

Pepsico aumenta produção em Itu ao eliminar níveis hierárquicos

Caderno: Empresas - Página: 20

Publicado: 20-10-2010

pepsico elimina níveis hierárquicos tag (times auto gerenciáveis), que elimina cargos intermediários entre gerentes e operadores, eivou produtividade em 5. aplicado há dez anos na unidade de itu(sp), será expandido para a fábrica de porto alegre. - pzeupepsico aumenta produção em ituao eliminar níveis hierárquicosdepois de fazer a produtividade subir 5n novo sistema de gestão será estendido à fábrica gaúchamariana calle melle@brasileconomico.com.bracrécimo de 5 na produtividade em quatro anos, eliminavção do desperdício de matériaprima em uma das linhas de produção e aumento de 70 nonúmero de promoções de fun-cionários. esses são alguns dos resultados apurados pela pepsi-co, fabricante de alimentos e bebidas, com a implementação de um programa de gestão chamado times auto gerenciáveis, ou simplesmente tag. o projeto aplicado há dez anos na fábrica de itu, no interior de são paulo, vai ser agora expandido para a unidade de porto alegre e atender mais 260 funcionários. o sistema elimina cargos intermediários entre gerentes e operadores, e promove o que a companhia chama de equipes auto gerenciáveis, aquelas que conseguem atuar mesmo sem a presença constante de um líder. quase 10 dos 10 mil funcionários da empresa no brasil trabalham dentro do esquema, que tem implantação gradativa. capacitamos os funcionários da base para a execução de processos antes realizados pelos supervisores, afirma luis fernando bettanin, gerente de manufatura da pepsico. dar autonomia a quem não está preparado é chave para o fracasso diz segundo bettanin, a transição dos sistemas de gestão coincidiu com a fase de reestruturação da companhia, mas não houve alteração do número de funcionários. aqueles que ocupavam cargos de supervisão foram realocados e não precisamos demitir, houve apenas uma rotatividade no comando. como funcionário alexandre dutra. operador de produção nível 7, grau mais alto dentro de sua função, tem 35 anos) ar autonomia quem não está preparado é chave para o fracasso luis fernando bettanin começou como operador de nível 3. ele lembra que, no início, ficou receoso com a mudança. eu trabalhava na pepsico desde 1995, mas era muito jovem quando o programa começou a ser aplicado, em 2001, e não percebia que o resultado seria no longo prazo, diz. o treinamento acontece em dezembro, e eles assumem as funções a partir de janeiro, a longo de um ano, afirma bettanin. entre as primeiras atribuições estão responsabilidades referentes a recursos humanos, como organização das férias do grupo. gradualmente, outras habilidades são incluídas no programa, como controle de produção. o gerente destaca que o treinamento é fundamental para a evolução do profissional. ao final do período, os operadores são avaliados e promovidos a uma nova atividade, de acordo com a pontuação. como tempo, teremos equipes cada vez mais qualificadas e completas, diz bettanin. a remuneração também aumenta a cada nova função que o funcionário assume. um operador pode chegar a ter salário três vezes maior do que o valor que recebia quando foi contratado, afirma. ambição dutra voltou a estudar recentemente e cursa o segundo ano da faculdade de administração. ele diz que não se identifica mais com o modelo antigo de gestão. acho arcaico ter receio de falar com o superior. hoje, me sinto reconhecido, motivado e tenho novas metas, diz o operador. IÉ perdas az. é .v_ qdo desperdício foi eliminado em uma das linhas de produção após o uso do tag É promoção!!! @ de aumento no número de profissionais promovidos com a implantação do sistema É resultados. s blfoi o faturamento da pepsico em todo o mundo em 2009a :cume É milé o número de funcionários que a empresa mantém no brasil, onde atua desde 1953

Pepsico elimina níveis hierárquicos

O Tag (Times Autogerenciáveis), que elimina cargos intermediários entre gerentes e operadores, elevou a produtividade em 5%. Aplicado há dez anos na unidade de Itu (SP), será expandido para a fábrica de Porto Alegre. ➔ **P20**

Pepsico aumenta produção em Itu ao eliminar níveis hierárquicos

Depois de fazer a produtividade subir 5% em SP, novo sistema de gestão será estendido à fábrica gaúcha

Mariana Celle

mcelle@brasileconomico.com.br

Acréscimo de 5% na produtividade em quatro anos, eliminação do desperdício de matéria-prima em uma das linhas de produção e aumento de 70% no número de promoções de funcionários. Esses são alguns dos resultados apurados pela Pepsico, fabricante de alimentos e bebidas, com a implementação de um programa de gestão chamado Times Autogerenciáveis, ou simplesmente Tag. O projeto aplicado há dez anos na fábrica de Itu, no interior de São Paulo, vai ser agora expandido para a unidade de Porto Alegre e atender mais 260 funcionários.

O sistema elimina cargos intermediários entre gerentes e operadores, e promove o que a companhia chama de equipes autogerenciáveis, aquelas que conseguem atuar mesmo sem a presença constante de um líder. Quase 10% dos 10 mil funcionários da empresa no Brasil trabalham dentro do esquema, que tem implantação gradativa. “Capacitamos os funcionários da base para a execução de processos antes realizados pelos supervisores”, afirma Luis Fernando Bettanin, gerente de manufatura da Pepsico. “Dar autonomia a quem não está preparado é chave para o fracasso”, diz.

Segundo Bettanin, a transição dos sistemas de gestão coincidiu com a fase de reestruturação da companhia, mas não houve alteração do número de funcionários. “Aqueles que ocupavam cargos de supervisão foram realocados e não precisamos demitir, houve apenas uma rotatividade no comando.”

Como funciona

Alexandre Dutra, operador de produção nível 7, grau mais alto dentro de sua função, tem 35 anos

“

Dar autonomia a quem não está preparado é chave para o fracasso

Luis Fernando Bettanin

e começou como operador de nível 3. Ele lembra que, no início, ficou receoso com a mudança. “Eu trabalhava na Pepsico desde 1995, mas era muito jovem quando o programa começou a ser aplicado, em 2001, e não percebia que o resultado seria no longo prazo”, diz.

“O treinamento acontece em dezembro, e eles assumem as funções a partir de janeiro, ao longo de um ano”, afirma Bettanin. Entre as primeiras atribuições estão responsabilidades referentes a recursos humanos, como organização das férias do grupo. Gradualmente, outras habilidades são incluídas no programa, como controle de produção. O gerente destaca que o treinamento é fundamental para a evolução do profissional.

Ao final do período, os operadores são avaliados e promovidos a uma nova atividade, de acordo com a pontuação. “Com o tempo, teremos equipes cada vez mais qualificadas e completas”, diz Bettanin. A remuneração também aumenta a cada nova função que o funcionário assume. “Um operador pode chegar a ter salário três vezes maior do que o valor que recebia quando foi contratado”, afirma.

Ambição

Dutra voltou a estudar recentemente e cursa o segundo ano da faculdade de administração. Ele

diz que não se identifica mais com o modelo antigo de gestão. “Acho arcaico ter receio de falar com o superior. Hoje, me sinto reconhecido, motivado e tenho novas metas”, diz o operador. ■

■ PERDA

100%
do desperdício foi eliminado em uma das linhas de produção após o uso do Tag

■ PROMOÇÃO

70%
de aumento no número de profissionais promovidos com a implantação do sistema

■ RESULTADOS

US\$ 60 bi
foi o faturamento da Pepsico em todo o mundo em 2009

■ EQUIPE

10 mil
é o número de funcionários que a empresa mantém no Brasil, onde atua desde 1953



Alexandre Dutra, operador de produção (à esq.), e Luis Fernando Bettanin (à dir.), gerente de manufatura da Pepsico: programa motiva e melhora a qualificação dos funcionários