

# CONFORTO E TECNOLOGIA PARA CRESCER

Empresa: TW Espumas Ltda. – Betim/MG

Autoria: Antônio Carlos Vieira Seniuk e Carlos Roberto Sícoli

## Introdução

A TW Espumas Betim nasceu, como uma *joint venture*, entre um grupo brasileiro e uma companhia canadense, em meados de 1996. Num cenário adverso, assumiu o desafio de fornecer quase a totalidade das espumas moldadas a serem utilizadas nos assentos dos carros da FIAT Automóveis. Em oposição a uma demanda por qualidade exigente, por parte da montadora, a fábrica, que já existia há alguns anos, operava com equipamentos e um conceito fabril antigos, tecnológica e funcionalmente incompatíveis com o desempenho exigido para o contexto do momento. A produtividade era baixa, os custos eram altos e a qualidade não satisfazia a expectativa do cliente. Some-se a isso um clima organizacional insatisfatório, refletindo em altos índices de absenteísmo. Por um lado, existia a pressão por altos índices de qualidade e baixos custos e, por outro lado, a falta dos recursos técnicos para atingi-los. O controle do processo era obtido por uma batalha diária de todos os colaboradores.

O então Gerente da Planta, no início de suas atividades, o engenheiro Airton Cicchetto, aceitou, com muita determinação, a árdua tarefa de liderar esse processo de mudança, trabalho compartilhado com seus sucessores no comando da fábrica, Antônio Augusto Santos e Alberto Mazoni Neto.

Equacionar todos esses fatores e priorizar as ações, no sentido de mudar essa realidade e transformar a fábrica de

*“Cuidar das  
pessoas não  
é opção.  
Sem o  
comprometimento  
e a satisfação  
delas,  
os resultados  
não acontecem.  
Nós dependemos  
delas.”*

*Alberto Mazoni*

Betim em uma referência mundial na produção de espumas moldadas, foi o grande desafio enfrentado pela TW Espumas de Betim.

### A modernização bate a porta

Em julho de 1996, era constituída a TW Espumas como uma *joint venture*, entre o grupo brasileiro Trambusti e o grupo canadense Woodbridge. O grupo Trambusti, que possuía outra fábrica em São Paulo, onde fornecia espumas para a Volkswagen, já operava em Betim, há vários anos, como fornecedor da FIAT sob o nome de Formtap e, além de espumas moldadas, produzia também o piso e o teto dos automóveis. O grupo Woodbridge já ostentava, na época, a posição de líder mundial na produção de espumas moldadas para assentos automotivos, possuindo, nesse tempo, mais de 40 fábricas, em todo o mundo, com o domínio da tecnologia de ponta neste negócio. O grupo nascera há 26 anos, por iniciativa de seu fundador, o canadense Bob Beamish, quando investira nesse negócio, comprando uma fábrica de poliuretano da Monsanto, na cidade canadense de Kipling, porque acreditava que poderia criar e manter “empregos divertidos e gratificantes”. Entre seus valores, destacam-se a Saúde e Segurança, a Integridade, a Prudência Fiscal, o Respeito ao Meio Ambiente, a Melhoria Contínua e um valor interessante e difícil de traduzir, que é *Bias for Action*, que significa um senso de inquietude constante para se fazer alguma coisa, uma intolerância total à acomodação. Já no início de sua existência, a TW Espumas, além da fábrica de Betim, possuía outra fábrica em São Bernardo do Campo, em São Paulo, que fornecia peças para a GM, Ford e Volkswagen.

Apesar de toda essa tradição, a unidade industrial de Betim consistia numa fábrica antiga, operando com todos os fatores negativos inerentes a essa condição. As paradas eram freqüentes, não só pelo desgaste natural dos equipamentos antigos, como por falhas no sistema de produção como um todo. O tempo de máquinas paradas (*downtime*) era muito alto, gerando uma baixíssima produtividade. A inconsistência do funcionamento dos equipamentos acarretava altos índices de perdas e de retrabalho, que era necessário executar, em boa parte das peças produzidas, elevando os custos de produção. Além dos altos custos, essa situação comprometia significativamente os resultados da qualidade das espumas, originando insatisfação do cliente, fato que tornava o número de devoluções muito alto. Nessa época, a TW Espumas não tinha a

exclusividade no fornecimento das Espumas para FIAT, pois havia uma concorrente que tinha uma participação de 30% do total.

Produzir uma peça de espuma de poliuretano é bem semelhante ao processo de se fazer um bolo. Para que o bolo saia perfeito, são necessários bons ingredientes, bem misturados, na proporção correta, uma forma, e um forno na temperatura adequada. Na TW, os produtos químicos eram dosados manualmente, seguindo uma formulação estabelecida. Um desvio mínimo dessa dosagem alterava substancialmente as propriedades da espuma. Depois, tais produtos eram misturados, por comando manual, em agitadores mecânicos, durante um tempo, também, controlado pelos operadores. Um dos ingredientes, que era responsável por desencadear a reação de crescimento da espuma, só podia ser adicionado à mistura no momento, imediatamente, antes de ser injetado no molde. A mistura líquida era, então, injetada em uma forma pré-aquecida e “untada” com um desmoldante, no mesmo formato da peça, a ser obtida. Essa injeção era feita através de um pesado conjunto, dotado de um bico injetor, cujo movimento era feito manualmente, com grande esforço físico do operador sobre o molde, seguindo um traçado pré-definido, de forma a distribuir o material, o mais proporcionalmente possível, no espaço a ser ocupado em cada parte da peça. O molde que corria num carrossel era, então, fechado, também por um operador, numa tarefa repetitiva e pesada. Aquela massa líquida crescia em poucos minutos (como um bolo) e preenchia toda cavidade do molde. O fato dificultador é que o sistema só permitia a preparação de uma única formulação. Assim, as diferentes propriedades físicas exigidas para cada tipo de peça (assento, encosto-dianteiro e traseiro, modelo do carro correspondente, etc) eram obtidas, exclusivamente, alterando-se a quantidade dessa mistura no momento da injeção. Toda decisão, quanto ao traçado da injeção, ficava a cargo do operador nesse momento. Imagine a coordenação cerebral que o operador de injeção deveria ter, para fazer tudo certo, numa seqüência exaustiva de quase 1300 moldes, que passavam na sua frente a cada 2 horas. Um erro mínimo nesse processo fazia com que a peça ficasse fora de especificação ou apresentasse um defeito, gerando retrabalho. Todo o processo dependia, excessivamente, da habilidade, da dedicação e até do humor do operador.

Telmo Vitoriano, na época coordenador de produção, lembra-se daqueles tempos difíceis: *“A movimentação constante para ‘apagar os incêndios’ não liberava tempo para diálogo com os funcionários. Se temos que apagar incêndio o tempo todo, não conseguimos evoluir. Você fica sempre no mesmo lugar.”*

Paralelamente a esse quadro, a FIAT Automóveis, que em 1996 estava recém certificada pela ISO 9000, e em meio ao lançamento de seu carro mundial, o Palio - projeto desenvolvido na fábrica de Betim – vivia uma revolução tecnológica e de gestão de processos, impondo aos seus fornecedores índices de qualidade e níveis de desempenho técnico cada vez mais apertados. As auditorias eram bem freqüentes e, além da exigência dos aspectos da qualidade, como a redução das não conformidades em níveis extremamente baixos, a montadora exigia, também, espumas com especificações técnicas e de performance muito difíceis de serem obtidas com a tecnologia disponível. O fornecimento para a FIAT não era feito de forma direta. As peças de espuma moldada eram fornecidas à Lear Corporation, que montava os bancos e os entregava à FIAT prontos, já com todos os acessórios para serem instalados nos carros. A Lear, por sua vez, repassava à TW toda a pressão por altos níveis de qualidade exigidos pela montadora.

Como resultado desses fatores, a fábrica era obrigada a operar em 3 turnos, nos quais mais de 300 funcionários se revezavam, continuamente, a fim de produzirem as espumas moldadas, para a demanda da época, que era de 1200 carros/dia. A baixa produtividade agravava ainda um outro aspecto. Como, tanto a Lear quanto a FIAT trabalhavam em regime *just in time*, fazia-se necessária a manutenção de altos estoques, acima de 3 dias de demanda da FIAT, já que a inconsistência do processo não dava garantia de produção. Mesmo com tantos funcionários, o número de horas extras era muito alto.

Somando-se todos esses fatos, que geravam altos custos de produção, quase inviabilizando o negócio, a TW Espumas tinha ainda que administrar as oscilações do custo dolarizado de suas matérias-primas, junto ao seu cliente, a pressão do sindicato local para o ajuste salarial legítimo e, ainda, a redução temporária de demanda da FIAT por circunstâncias adversas no cenário econômico nacional, devido à queda nas vendas de automóveis.

Do início de operação, em julho de 1996, até o final de 1997, a unidade continuou operando com poucas mudanças significativas, enquanto a crise se agravava.

## Priorizando a modernização tecnológica

Enfrentando a falta de recursos técnicos, a equipe da fábrica se desdobrava, para atender à FIAT dentro das suas especificações, mas a custos altos, com muitas perdas, muito retrabalho, muita manutenção, sem falar do desgaste físico e emocional de todos. Nesse período, Airton Cicchetto deixou a fábrica de Betim para ocupar a direção das operações no Brasil, em São Paulo. Foi substituído por Antonio Augusto Santos.

Segundo Antonio Augusto, era urgente resolver três problemas vitais para manter a sustentabilidade do negócio: melhorar o controle do processo, eliminar as condições inseguras no trabalho e reduzir, drasticamente, os custos de produção. Priorizou, então, a modernização tecnológica, como a primeira estratégia a ser executada na busca da solução dos problemas. Para isso, não bastava simplesmente a substituição localizada de equipamentos ou alterações parciais do sistema de produção. Era necessária uma mudança estrutural do conceito de fábrica, que envolvia tecnologia, logística e comportamento. A Woodbridge Internacional possuía o *know how* da nova geração de fábrica, mas uma mudança radical não se faria da noite para o dia, principalmente considerando que o fornecimento para a FIAT não poderia parar um dia sequer. Tudo teria que ser feito com a fábrica em ritmo normal de produção. Pela filosofia da Woodbridge da auto sustentabilidade de cada unidade, uma das bases em que se baseava a administração do grupo, a TW Espumas de Betim teria que viabilizar financeiramente o projeto que estava orçado, em aproximadamente, US\$ 3,000.000.

Enquanto uma equipe técnica da corporação canadense, em parceria com os técnicos locais, desenvolvia o projeto, a direção da unidade de Betim negociava, com o aval da matriz canadense, um empréstimo, junto a bancos internacionais. A partir de novembro de 1997, obtido o empréstimo, e com o projeto técnico pronto, iniciou-se a grande mudança. Foi necessário um planejamento cuidadoso, quanto à logística e à segurança, pois, enquanto a fábrica se transformava em um canteiro de obras, onde uma equipe bem treinada construía o novo sistema, a fábrica antiga continuava operando, normalmente, no mesmo espaço físico. O cronograma da montagem foi cumprido à risca e, em maio de 1998, um novo conceito de produção estava pronto para operar.

Esse salto tecnológico atacou, simultaneamente, todas as causas principais, que afetavam o controle do processo, as condições de segurança e os altos

custos de produção, resultando numa drástica melhoria no desempenho do sistema como um todo. As mudanças focaram 3 aspectos principais:

**Automação** – Principal responsável pelo domínio do controle de processo; pela queda brusca dos níveis de perdas e retrabalho; pela eliminação de falhas humanas; pelo ganho de precisão nos controles; pela redução brusca da variabilidade do processo; pelo ganho de agilidade e versatilidade na formulação de misturas para atender especificações técnicas do cliente; pela eliminação de tarefas repetitivas, entediantes e intensivas de mão-de-obra e pela melhoria do nível de satisfação dos funcionários.

**Simplificação** – Responsável pela expressiva redução de custos; pelo ganho de produtividade; pela substituição ampla do conceito tecnológico, com redução drástica de manutenção corretiva; pela reordenação logística da linha de produção envolvendo racionalização do layout, redução de fluxos de materiais e pessoas e eliminação de tarefas e pela redução de itens de reposição e dos níveis de estoque desses itens.

**Qualidade ambiental** – Responsável pela instalação de um moderno sistema de tubulações dotado de um sofisticado sistema de monitoramento de gases; pela construção de diques de contenção dos tanques de produtos químicos; pela instalação de sistema de ventilação, ao longo da linha de produção, proporcionando conforto térmico e ar sempre renovado; pela remoção de todos equipamentos e instalações sem função, com significativa desobstrução espacial da área de trabalho; pela reorganização espacial das estações de trabalho e pelo impacto no aspecto visual do ambiente, com reflexos no nível de satisfação dos funcionários.

*“Com todas essas mudanças, os resultados vieram de forma rápida”,* lembra Alberto Mazoni, na época o gerente de operações. Resultados rápidos, principalmente em se considerando que, enquanto a metamorfose ocorria e, mesmo antes de usufruir dos recursos técnicos advindos da mesma, toda a equipe técnica da fábrica se mobilizava, incansavelmente, buscando obter as condições básicas de domínio do processo. Quando a nova fábrica ficou pronta, e, disponibilizados todos os recursos técnicos, que viabilizaram o controle das variáveis do processo, toda a preparação das pessoas e de documentos para a implementação do sistema da garantia da qualidade tinha sido executada. Já se podia, assim, submeter a fábrica a uma auditoria visando à certificação. Coroando tal determinação pela excelência, em outubro de 1998, a TW Espumas de Betim

obteve a certificação pela QS 9000. O processo estava sob controle e o cliente satisfeito.

O aumento da eficiência do processo, somado à eliminação expressiva de tarefas, resultou na redução de funcionários. Hoje, a TW Espumas opera com 80 funcionários em 2 turnos, e já produziu volumes diários de peças suficientes para suprir uma demanda recorde da FIAT de 2150 carros/dia. O mais surpreendente é o clima tranquilo que se pode sentir entre os funcionários, que trabalham sem tensão e podem se concentrar na execução de suas tarefas. Outra razão da maior satisfação dos funcionários é que, agora, tendo o processo sob controle, as chances de se ganhar os bônus do PLR (Participação nos Lucros e Resultados) são muito maiores, pois o alcance das metas estabelecidas depende muito mais do esforço e dedicação de cada um, do que de fatores aleatórios de processo. Desde essa mudança, as metas do PLR têm sido alcançadas ou superadas, com pagamento de bônus, todos os anos, com valores equivalentes de 1 a 1,5 salários a mais.

Todos os objetivos propostos foram alcançados e não se pode deixar de reconhecer os méritos do líder que conduziu este processo, o então gerente da planta, Antonio Augusto, que nesse período de angústia, tensão e mudança, soube administrar as negociações, os ânimos, os conflitos, a ansiedade, e manter na equipe o espírito de determinação para alcançar os resultados almejados.

### **Vencendo uma crise – acreditando na força das pessoas**

Apesar de tantos motivos para comemorar, o segundo semestre de 1998, para a TW Espumas, não foi assim tão perfeito, como se podia imaginar. A empresa passava por uma segunda crise. A FIAT, como reflexo de um momento difícil da economia brasileira, viu suas vendas despencarem e seus pátios repletos de automóveis, reduzindo sua demanda em níveis insustentáveis para a TW, exatamente quando todo o sistema de produção e as pessoas estavam “no maior pique” para produzir mais e melhor. “Foi um banho de água fria”, lembra Mazoni. As alternativas técnicas e administrativas para uma adicional redução de custos já tinham sido exploradas ao extremo, restando apenas uma possibilidade cujas chances de sucesso estavam nas mãos dos colaboradores: um acordo entre a empresa, o sindicato e os colaboradores, para uma redução de jornada com redução de salários. Foi num momento dramático que Antonio Augusto reuniu toda a equipe no galpão da fábrica e, em tom grave e sincero, pediu aos

colaboradores que aceitassem o acordo, como forma de superar a crise, sobreviver e preservar os empregos de todos. A adesão ao acordo foi unânime.

*“Os tempos foram muito difíceis neste período. Nos meses de setembro e outubro, trabalhava-se semana sim, semana não”,* recorda Alberto Mazoni, gerente da planta.

Com muita perseverança, Antonio Augusto afinou ainda mais, nesse período os controles de custo e, como consequência, os resultados positivos superaram os objetivos propostos. Ele reuniu, novamente, toda a equipe no galpão da fábrica e, agora, num tom alegre e de reconhecimento, agradeceu o apoio e o comprometimento de todos, anunciou as boas notícias sobre os resultados e lhes comunicou que toda diferença para complementação do salário integral seria depositada na conta dos funcionários. Esse fato significou um divisor de águas no relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Alberto Mazoni que, na época, era o gerente de operações, afirmou que a crise de 1998 fortaleceu a TW. E isso não só falando no espírito de luta incorporado pela equipe, como também pela relação de confiança que os funcionários passaram a nutrir pela empresa. Para premiar ainda mais este sacrifício de cada um, durante esse período, passada a crise, a TW tornou-se a fornecedora de todas as espumas para a FIAT, já que o concorrente local havia saído do mercado. Cada funcionário se sentiu participante de tal conquista.

### **Buscando excelência e trabalhando a auto-estima**

Todos os meses, a Woodbridge, avaliando alguns indicadores de desempenho de suas 60 fábricas ao redor do mundo, preparava um quadro de notas (*ScoreBoard*), no qual eram colocados os índices alcançados por todas as fábricas, e reconhecia aquelas que se destacavam com medalhas de ouro, prata e bronze. Por um bom tempo, desde o início de suas atividades, em julho de 1996, a TW Espumas de Betim, por razões óbvias, ficava quase sempre como uma das últimas do ranking. *“Era o patinho feio do grupo”,* brinca Márcio Kleber, na época gerente da qualidade. Não havia como competir. Assim que terminou a modernização tecnológica, em julho de 1998, a atitude da equipe mudou. Foi possível correr atrás de “medalhas”. Começaram de baixo, afirma Alberto Mazoni que, em julho de 1999, assumia a gerência da fábrica. Após alguns meses, obtiveram a primeira medalha de bronze. No mês seguinte, ganharam a medalha de prata e, no outro mês, a tão esperada medalha de ouro. Isso mexeu com auto-estima de todos. Depois disso, a TW Espumas de

Betim permaneceu por três anos consecutivos, mês a mês, ganhando a primeira colocação, entre todas as fábricas da Woodbridge, sendo 28 meses seguidos como medalha de ouro.

*“Houve um mês em que estávamos tão bem em todos os critérios, que ficamos até preocupados em divulgar os resultados. Não havia mais desafios. Nossa planta começou a chamar a atenção. Passou-se a checar a legitimidade dos nossos números.”* (Márcio Kleber - Coordenador de Redução de Variação)

Em 2002, afinaram-se os critérios, aumentando o rigor da disputa. Nenhuma planta conseguiu atingi-los por 2 meses, com exceção de Betim, que foi a primeira planta a obter novamente a medalha de ouro sob o novo crivo. Entre essas conquistas, há que se destacar também a certificação pela ISO 14000, em outubro de 2000, uma das 3 primeiras entre todas as 60 fábricas da Woodbridge no mundo.

Nesse período, mais precisamente em 2001, a TW Espumas aceitou o convite para participar do Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas/GERDAU. Segundo Mazoni, o prêmio foi inspirador para a empresa. Criou um sentimento de orgulho nos funcionários. No dia da entrega do prêmio, mesmo sem saber do resultado, que foi mantido em sigilo até a hora em que o vencedor foi anunciado, a empresa parou a fábrica e fretou dois ônibus para levar todos os 70 funcionários para o evento. Quando a TW foi anunciada como a grande vencedora, os gritos daquela euforia sincera e grande manifestação de alegria mostravam que todos viam, naquele prêmio, o reconhecimento da contribuição de cada um na busca de excelência. Foi um momento inesquecível, registrado em foto afixada na portaria da fábrica, onde está até hoje. Esse fato significou um marco que evidenciou o comprometimento dos funcionários com a sua empresa.

Daí para frente, a TW não parou mais de buscar a superação de suas marcas. Em 2002, ganhou o Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho, de nível estadual. Em seguida, no mesmo ano, ganhou o Prêmio Nacional de Qualidade no Trabalho que, além do reconhecimento e troféu, incluía um prêmio em dinheiro, cuja destinação, escolhida pelos próprios funcionários, foi a construção de uma área de lazer na fábrica, com quiosque, área verde e churrasqueira. Ainda em 2002, classificou-se entre as “100 Melhores Empresas para se trabalhar”, pelo critério da Revista EXAME. Em 2003, houve um aperto nos critérios para garantir a permanência entre as cem melhores.

*“Para se preparar melhor, a TW comprou os resultados das pesquisas pagas pela revista, no ano anterior, e verificamos todos os pontos críticos, nos quais precisávamos melhorar, e o resultado foi que, mais uma vez, em 2003, a TW estava entre as 100 melhores. Melhoramos muito a pontuação de um ano para o outro, mas ainda não chegamos a estar entre as 10 melhores, que é a nossa meta”,* afirma Pedro Ponciano, gerente de Recursos Humanos, chamado carinhosamente pelos funcionários de Tio Pedro.

Assim, o “patinho feio” se transformou em referência mundial da Woodbridge.

### **Cuidando das pessoas – investimento com retorno garantido**

Na TW Espumas, o discurso de que as pessoas são o patrimônio mais valioso encontra muitas evidências na prática observada no dia-a-dia, nas políticas de Recursos Humanos, no clima organizacional percebido na empresa, na obstinação da direção da empresa em buscar, continuamente, maneiras de tornar a qualidade de vida no trabalho cada dia melhor. Naturalmente, os funcionários retribuem esse cuidado com atitudes de cooperação, comprometimento, confiança e lealdade. *“Os funcionários aprendem a confiar na empresa e a empresa nos funcionários”,* ressalta Mazoni, e continua: *“Desde que ficamos com o nosso processo sob controle, no final de 1998, esta tem sido a nossa busca constante: a melhoria da qualidade de vida das pessoas no trabalho.”*

Márcio Kleber afirmou: *“Quando o processo está sob controle, é possível gastar tempo com as pessoas. Não se conseguem resultados excepcionais com funcionários desmotivados. E na TW gasta-se muito tempo com as pessoas.”* As pesquisas de clima organizacional não são feitas em questionários sigilosos, nos quais o funcionário não precisa assinar. São feitas, informalmente, em conversas entre os gerentes e seus subordinados. Sobre as razões que os funcionários têm para se sentirem bem no seu ambiente de trabalho, 68% consideram a proximidade com os gerentes e o fato de se sentirem parte da equipe. Mensalmente, acontece o Café com o Gerente, mais uma ação da empresa que visa quebrar barreiras e aproximar pessoas. Durante o encontro entre o gerente e alguns funcionários, o bate papo proporciona uma rica troca de informações, impressões e sentimentos. É uma oportunidade de conhecer cada funcionário numa dimensão mais humana. A acessibilidade entre todos os níveis é total. Numa dessas oportunidades, uma funcionária disse ao gerente: *“Seria muito bom se, no meu armário, eu tivesse um cabide para pendurar minha roupa.”* A reivindicação foi prontamente atendida. Assim como ela, todos os funcionários recebem um retorno de suas sugestões e reivindicações.

A comunicação também não é um problema para a TW. A informalidade, a acessibilidade, a proximidade, tudo contribui muito para que a comunicação flua livremente. Há mesmo um desestímulo à existência de barreiras de acesso à comunicação. Muito pelo contrário, existe a cultura de trazer os funcionários para discutirem os assuntos ou problemas. *“É preciso ter o cuidado de se manter o espírito de participação”*, enfatiza Mazoni. Quando os funcionários vêm, nos indicadores de desempenho, algum número que ameace não atingir a meta, e intervir está fora de seu alcance, eles cobram providências diretamente da sua gerência. Contribui, ainda, para fluidez da comunicação, um jornal interno, a Rádio TWE, com músicas e informações e a Praça de Gestão à Vista, nas quais, além de jornais e revistas, os funcionários podem ver todos os indicadores de desempenho e sua evolução. Além disso, no final de cada mês, todos os funcionários se reúnem no centro da fábrica para a realização da Reunião Geral Mensal. Nessa reunião, que é iniciada cantando-se o Hino Nacional, são transmitidas informações importantes, faz-se um balanço do mês na fábrica e passam-se outros informes. A reunião é um espaço de livre expressão, no qual mensagens, recados e avisos podem ser divulgados por qualquer pessoa da empresa. Ao final, todos cantam parabéns para os aniversariantes do mês e lancham juntos. O funcionário Paulo César de Almeida atestou a veracidade dessa situação com a seguinte declaração: *“Eu tenho satisfação de vir todo dia trabalhar aqui na TW, pois aqui eu tenho meu trabalho reconhecido. Já fui até convidado para ir a Camaçari, ajudar na partida da fábrica de lá. Tenho segurança para fazer as minhas tarefas e tenho liberdade e apoio da gerência para falar das minhas idéias.”*

A empresa também estimula o trabalho voluntário em projetos sociais e presta ajuda a uma entidade que trata de dependentes químicos, na sua maioria pessoas carentes. Apesar desse trabalho ser importante, Antônio Augusto que, atualmente, é o diretor de manufatura da TW Espumas para América do Sul, atentou para o fato de que os próprios funcionários poderiam ter carências não conhecidas. Decidiu-se, então, em 2003, fazer o Inventário Social, no qual todos os funcionários receberam, em suas residências, a visita do Gerente de Recursos Humanos e de seu chefe imediato. Na visita, foram observadas as condições de vida e moradia, aplicando-se um questionário abrangente sobre a situação sócio-econômica da família. Medidas já foram tomadas, através de três grupos, que foram criados, colocando em prática tudo aquilo que fora planejado, abrangendo as áreas moradia, educação e família. Na área de moradia, os colaboradores selecionados foram estimulados a fazer uma poupança

para comprarem o material de construção e, na data marcada, o mutirão foi acionado. Diversos colaboradores auxiliaram com a mão-de-obra e a empresa ofereceu infra-estrutura (transporte, alimentação e ferramentas). Muitas moradias foram construídas ou recuperadas, mas o que mais se destacou foi o espírito de ajuda e companheirismo gerado pela ação. Na parte de educação, existe um contínuo estímulo para que todos estudem. Através de um convênio com o SESI, num programa de escola na própria empresa, todos os funcionários completaram o ensino fundamental e iniciaram, no segundo semestre de 2004, o ensino médio, para conclusão em 1 ano e meio. Existem também funcionários fazendo faculdade e até mesmo pós-graduação, com ajuda de custo da empresa. Na área da família, a empresa atuou promovendo a união oficial de casais (visando à inclusão dos dependentes nos benefícios da empresa, através da formalização legal da relação de parentesco), cuidando de toda a documentação, e dos contatos com cartório e igreja. O casamento coletivo ocorreu no dia da festa de confraternização de fim de ano, em 2003, com tudo que um casamento tem direito. Além disso, a empresa promove palestras e cursos, que estimulam atividades de complementação de renda familiar, em convênio com o SESI, e palestras que orientam os funcionários no planejamento do orçamento familiar.

*“As oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal são muito boas. Existem chances de rotação nas vagas internas. Além disso, há bolsas de estudo para bancar até 80% dos cursos técnicos, graduação, pós-graduação e idioma. Também há boas chances de reconhecimento, como premiação das melhores idéias e a festa de aniversariantes do mês, que pára a produção da fábrica. Tudo muito simples e muito eficiente para agradar os funcionários.”* (Rodrigo Vieira da Cunha - Revista Exame - As Melhores Empresas Para Você Trabalhar - Junho 2003)

A preocupação com segurança e saúde é obstinada. Não é sem razão que a fábrica já está prestes a completar 3000 dias sem acidentes com afastamento. Evidenciam, ainda, essa preocupação a instituição da ginástica laboral e a humanização do ambiente de trabalho. Completando todo o cuidado com as pessoas, é preciso falar da política de benefícios, que é uma das mais atrativas do seu setor, do seu plano de treinamento interno, do seu plano de carreira, da sua política de participação nos lucros e resultados.

Todos os meses, um funcionário que se destacou ganha o reconhecimento como Funcionário Atitude, e tem direito a alugar um carro da sua escolha du-

rante um fim de semana, com o tanque cheio. Em julho de 2004, por razões de contenção de despesas, o gerente Mazoni comunicou aos funcionários que, a partir do mês seguinte, ou seja, de agosto em diante, o Funcionário Atitude não teria mais o carro alugado como prêmio. O ganhador do prêmio de julho, o colaborador Luiz Cláudio Soares, embora tivesse o direito, não quis receber o prêmio e disse: *“O Mazoni disse que daqui pra frente não vai ter mais o prêmio do carro alugado. Então, eu achei que uma forma de contribuir era não pegar o carro. Já era um gasto a menos para a empresa.”* Essa fala traduz um dos tipos de atitudes com as quais os funcionários, e até os seus familiares, correspondem ao cuidado e ao respeito que lhes são dedicados. *“Queria agradecer a TWE, porque ela permite a gente a sonhar e transformar o sonho em realidade”*, declarou a esposa de um funcionário.

O cuidado com as pessoas é um diferencial na gestão da TW Espumas, que a coloca numa posição de excelência no seu tempo. *“Cuidar das pessoas não é opção. Sem o comprometimento e a satisfação delas, os resultados não acontecem. Nós dependemos delas.”*, conclui o gerente da fábrica Alberto Mazoni.

## Conclusão

O vertiginoso impacto que a modernização tecnológica deu aos indicadores de desempenho da TW Espumas mostrou que a estratégia de, inicialmente, concentrar investimentos e esforços nesse foco estava certa. Como dependente de um único e exigente cliente, a FIAT, a empresa precisou atacar primeiro a questão do domínio do controle do processo. O não cumprimento desse quesito, dentro das expectativas da montadora, ameaçava a sua sobrevivência. Os índices de devolução caíram quase 10 vezes, medidos antes e depois da modernização. Acrescente-se a isto o fato de que a automação e simplificação de todo processo fabril foram fatores preponderantes para o aumento significativo da produtividade, após a implementação do novo sistema de produção, proporcionando uma vital adequação de custos. A mudança trouxe junto, também, uma grande melhoria nas condições de trabalho nos quesitos segurança e higiene industrial, que tanto afetavam o desempenho dos funcionários. Uma das conseqüências foi a queda do índice de absenteísmo para níveis 5 vezes mais baixos.

Depois da casa arrumada e com a maioria das questões técnicas e financeiras sob controle, a TW Espumas decidiu, como próxima estratégia, investir

na qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, até mesmo porque essa era a crença do fundador do grupo Woodbridge: “criar e manter empregos divertidos e gratificantes”. A preocupação genuína com o bem estar dos funcionários, evidenciada através de ações simples e criativas, conseguiu criar um clima organizacional harmonioso, no qual trabalha uma equipe coesa, participativa, e verdadeiramente comprometida com os objetivos da empresa. O resultado direto da dedicação da equipe levou a TW Espumas de Betim a atingir o nível de excelência de desempenho, que a coloca como fábrica referência mundial de espumas moldadas, entre 60 outras fábricas do grupo Woodbridge, em todo o mundo.

### **Pontos para discussão**

1. Como priorizar as estratégias, quando há um processo fora de controle, altos custos de produção, funcionários insatisfeitos e uma demanda por qualidade por parte do cliente incompatível com seu sistema de produção?
2. Como ações simples e criativas, que melhorem a qualidade de vida dos funcionários, podem afetar, significativamente, o seu desempenho e afetar, positivamente os resultados da empresa?
3. Pode a auto-estima da empresa alavancar processos de superação de falhas e aumentar a sinergia dos fatores produtivos?