

Chaves, Neuza

Desafio do impossível: a história de como a Ambev e a Falconi revolucionaram uma das maiores cervejarias do mundo / Neuza Chaves, Viviane Martins. -- 1. ed. -- São Paulo: Editora Gente, 2021.

ISBN 978-65-5544-085-0

1. Negócios 2. Sucesso nos negócios 3. Recursos humanos 4. AmBev - Estudo de casos 5. Falconi Consultores - Estudo de casos I. Título II. Martins, Viviane

21-0778

CDD 650.1

---

**Índice para catálogo sistemático:**

1. Sucesso nos negócios

## NOTA DA PUBLISHER

**Q**ue prazer ter duas mulheres tão incríveis como autoras do *cast* da Editora Gente.

Neuza Chaves e Viviane Martins fazem tal como diz o título deste livro: elas desafiam o impossível.

Neuza e Viviane, em parceria, são responsáveis por uma grande virada no indicador de produtividade da Ambev. Saindo de um índice considerado péssimo e ultrapassando os 80%, essa virada só foi possível graças ao foco nas pessoas!

Esse *case* de sucesso é fruto de muito trabalho e dedicação vindo de excelentes profissionais. CEO da Falconi, Viviane Martins é referência quando o assunto é crescimento econômico sustentável. Já Neuza atua como Consultora Senior Advisor associada à Falconi e é mentora de executivos de altos cargos.

Juntas, elas mostram que o verdadeiro poder de transformação está nas pessoas. Quando se conquista o engajamento delas, as possibilidades se revelam e os resultados tornam-se possíveis de serem alcançados. Inspire-se com essa história de sucesso. Boa leitura!

*Rosely Boschini*

CEO e publisher da Editora Gente

*Dedicamos estas páginas às organizações e aos líderes que estão comprometidos com a transformação e colocam o fator humano no centro de suas ações e decisões. Para quem se encanta pelo tema, esperamos que esta obra seja um exemplo inspirador.*

# AGRADECIMENTOS

**A** ideia de registrar a experiência que Falconi e Ambev empreenderam juntas partiu do nosso orgulho por ter realizado transformações muito significativas ao lado de indivíduos tão especiais e obtido um resultado que precisa ser conhecido e replicado por outras organizações. Assim, este livro é um misto de homenagem e contribuição.

Os nossos agradecimentos, portanto, não são aqueles de praxe. Se fôssemos representá-los em uma imagem, seria a de uma corrente que foi se multiplicando e se fortalecendo a cada etapa. Ao longo deste livro, você, leitor, verá que realmente sem essas pessoas o resultado não teria sido alcançado e nem teria tido a força para se estender a tantas outras unidades.

A corrente de agradecimentos começa com Márcio Fróes – na época, VP de Gente na Ambev –, por ter convidado o prof. Vicente Falconi para orquestrar o trabalho. O professor se destaca nessa corrente pela confiança em nós ao nos chamar para fazer parte de um empreendimento dessa relevância, além de nos inspirar e orientar e apoiar efetivamente o registro neste livro.

A corrente de agradecimentos se estende ao Roberto Couceiro, pela sua liderança inspiradora; ao Maffei, pela competência implementadora; ao Daniel Spolaor, por nos ajudar a pôr a mão na massa; à equipe de Gente Ambev e à equipe de consultores Falconi. Nessa corrente, agradecemos aos gerentes, supervisores e todos os líderes no campo, bem como os operadores, que não mediram esforços e entusiasmo para que tudo desse certo.

Fechamos a corrente agradecendo ao Comitê de Gente, formado pelo CEO, VP de Gente e executivos de primeiro nível, pela confiança, persistência e oportunidade de gerar um resultado concreto para mostrar ao mundo corporativo que investir em gente vale a pena. Obrigada por não se limitarem aos discursos de que Gente é importante, demonstrando na prática que essa máxima é uma verdade.

**Este livro é um  
misto de  
homenagem e  
contribuição.**

# SUMÁRIO

**PREFÁCIO** de Vicente Falconi

**APRESENTAÇÃO** de Márcio Fróes

**APRESENTAÇÃO** de Roberto Couceiro

## **INTRODUÇÃO**

O significado de desafiar o impossível

## **CAPÍTULO 1**

**Um novo olhar para novos tempos**

Uma aliança de três décadas

Tomando consciência do tamanho do problema

## **CAPÍTULO 2**

**A crise anunciada e a surpresa da demanda**

Uma chamada para toda liderança

O primeiro passo para fora da crise

## **CAPÍTULO 3**

**Um salto em território pouco conhecido**

O desafio visto de perto

## **CAPÍTULO 4**

**A ciência na fábrica de cerveja**

O método e o calendário das grandes mudanças  
Uma meta impossível

## **CAPÍTULO 5**

### **As várias faces do problema**

Os desafios sob a lente de Maslow

**DEPOIMENTO** Das pequenas e grandes vitórias

## **CAPÍTULO 6**

### **A dinâmica das necessidades**

A meio caminho da verdade

**DEPOIMENTO** O valor dos pequenos progressos

## **CAPÍTULO 7**

### **O valor de todas as coisas**

Em busca de uma nova política de salários

**DEPOIMENTO** Um novo caminho para o crescimento

o

## **CAPÍTULO 8**

### **O sonho grande no chão de fábrica**

Uma nova relação com o trabalho

**DEPOIMENTO** Minha vida após o Comitê de Gente

## **CAPÍTULO 9**

### **A grande virada**

E agora, como manter os resultados?

A reprodução das melhores práticas

**DEPOIMENTO** A luta e a conquista

## **CAPÍTULO 10**



## **Metas superadas – uma cultura transformada**

O engajamento que cria possibilidades

## **CAPÍTULO 11**

### **Desafiando o seu impossível**

Problemas frequentes

Maslow e PDCA no seu negócio

Implementação

## **POSFÁCIO**

### **Um olhar para o futuro**

Da Cervejaria Rio de Janeiro para o mundo

## **CADERNO DE FOTOS**

### **A nova cultura abre espaço para o bem-estar**

# PREFÁCIO

---

**O** *desafio do impossível* conta como a Ambev aumentou a produtividade de suas fábricas no Brasil em aproximadamente 50% em uma abordagem exclusiva de gente. A produtividade cresceu e todos os consumos específicos de matéria-prima e energia caíram drasticamente. Foi, sem dúvidas, o projeto mais notável de que participei em minha vida!

Lá pelos idos de 2010, o Márcio Fróes, então Diretor Industrial da Ambev, me telefonou e disse que estava precisando falar comigo. Marcamos um encontro na sede da empresa e quando cheguei à sala de reunião, lá estava o Márcio, com três ou quatro fichários de mais ou menos um palmo de espessura cada. Ele foi logo dizendo: “Professor, estes três livros são a coletânea de manuais de operação das cervejarias. Não está funcionando! Estamos numa encrenca!”.

Eu sabia que o turnover de pessoal da cervejaria do Rio de Janeiro, por onde deveríamos iniciar o projeto, era alto e em torno de 20% (todo mundo falava que era “típico da região”...), além de ter a mais baixa produtividade. Falei: “Márcio, os manuais não estão necessariamente errados. O problema é que não há rotina fabril que funcione com um turnover anual maior do que 6% ao ano. Vamos começar nosso ataque por aí? Depois a gente vê se precisamos mudar algo nos manuais”. O Márcio é um profissional experiente e falávamos a mesma linguagem técnica em gestão. Ele concordou na hora. Falei com ele: “Márcio, vamos então propor ao João (João Castro Neves era o CEO na época) montar um Comitê, com a presença dele, que se reunirá na fábrica do Rio de Janeiro por um dia, todo mês. Precisamos dar o sinal de que vamos atacar o problema para valer e que, desta vez (já houve outras tentativas...), estávamos ‘entrando com tudo!’”. João topou e o Comitê foi montado com o nome de “Comitê de Gente”, porque atacaríamos um problema de gente. Nós nos encontramos todo mês durante cinco anos e ninguém faltava.

As decisões eram tomadas em cada reunião, pois a presença do João facilitava isso. Algumas vezes ele falava “Não cabe no orçamento, gente!”, e adiávamos alguma ação, mas o que era decidido era executado, uma vez que também participava da reunião o Couceiro (Roberto Couceiro Santos), que era o Diretor Regional. Ele era o responsável pela execução e era cobrado na reunião seguinte.

Eu via nossa cultura de gestão de gente e operação da cervejaria mudar mês a mês. Foi a maior mudança cultural a que pude assistir em minha vida!

Toda essa história é contada em mais detalhes pela Viviane e pela Neuza, autoras do livro, pois as duas participaram de todas as reuniões e atuaram como consultoras no projeto. Eu participei como conselheiro da empresa.

Vários outros executivos da área operacional da Ambev foram entrevistados para este livro, bem como supervisores e operadores que forneceram a percepção do pessoal operacional.

Ao final do projeto, cinco anos depois, batemos com folga todas as metas e hoje posso lhes afirmar que a cervejaria do Rio de Janeiro é, de todas as fábricas que conheci em minha vida, a de melhor cultura e operação. Mas, além disso, posso afirmar que é a instalação fabril onde as pessoas são mais felizes (esta foi nossa política: criar um ambiente no qual as pessoas poderiam ser felizes). Como posso provar o que falo? Hoje, a cervejaria do Rio de Janeiro apresenta um turnover de pessoal de 2,7% ao ano. Ninguém quer sair de lá!

Já ia me esquecendo de dizer que a cervejaria do Rio de Janeiro, para nosso orgulho, depois de passar por crises de produtividade durante anos, foi a campeã nacional de produtividade fabril entre as cervejarias da Ambev no ano de 2020.

Ah! Faltou também dizer: mudamos o manual! Introduzimos um novo pilar de gente e de como gerenciar nossas cervejarias para que as pessoas possam ser felizes em seu trabalho! Isso foi desdobrado para

todas as cervejarias da Ambev e, agora, está sendo desdobrado para as duzentas cervejarias da Anheuser-Busch InBev em todo o mundo.

Gol de placa!

***Vicente Falconi***

Membro do Conselho de Administração da Ambev

Fundador e membro do Conselho de  
Administração da Falconi Consultores S.A.

# APRESENTAÇÃO

---

**E**ste é um livro muito especial sobre crenças, apesar de ser possível pensar que seja sobre produtividade. Tudo começou com um problema de difícil solução, um desafio que já havia sido enfrentado por muita gente boa e que não fora resolvido: transformar a maior e mais complexa operação da Ambev em um modelo de resultados sustentáveis e replicável.

A primeira coisa a fazer foi buscar ajuda e, naquele momento, a pessoa que me veio à cabeça foi o prof. Falconi, por ser uma referência em resolver problemas e pelo interesse genuíno pelas pessoas e pelos propósitos.

Logo em seguida, era preciso definir um sonho que pudesse ser sonhado por todos no time e montar uma equipe com muito comprometimento com a causa, vontade de aprender, alta resistência a frustração e capacidade de execução.

Cercamo-nos de pessoas espetaculares em todos os níveis: o Diretor Industrial, gerentes, supervisores, operadores, o time do Centro de Engenharia, do Global, e a equipe da Falconi, todos no mesmo barco remando na mesma direção.

Hoje, vendo com calma o filme dos últimos dez anos desse desafio, posso afirmar que não foi um trabalho relacionado a máquinas, tecnologia, inteligência artificial ou indústria 4.0; foi essencialmente um trabalho de GENTE.

Seguem alguns aprendizados essenciais para você, que tem um desafio semelhante:

- Por mais difícil que seja o desafio, a jornada deve ser prazerosa. Precisamos aprender a ser felizes durante o caminho, e não apenas no final.
- Pessoas comprometidas, qualificadas e bem-intencionadas podem falhar na tentativa de buscar melhorias. É necessária muita humildade para entender que às vezes não há conhecimento instalado nos nossos times que seja capaz de endereçar certos problemas. Nessa hora, precisamos buscar conhecimento onde quer que ele esteja, ou não teremos sucesso.
- Para que as melhorias sejam sustentáveis, mobilize as principais lideranças e envolva todas as pessoas no propósito. Tenho orgulho em ver que o meu sucessor como Vice-Presidente de Supply, Flávio Torres, seu sucessor, Maurício Soufen, e seus respectivos times continuaram

entregando resultados espetaculares e acima de tudo sustentaram a cultura construída, conscientes de que as pessoas realmente importam.

- São elas que ao longo dos anos vêm demonstrando que a Ambev sempre foi e continua a ser #além dos rótulos.

*Márcio Fróes*

Presidente do Conselho de Administração  
da Falconi Consultores S/A

Ex Executive Board Member na Anheuser-Busch InBev



**Hoje, vendo com calma o filme dos últimos dez anos deste desafio, posso afirmar que não foi um trabalho relacionado a máquinas, tecnologia,**

**inteligência  
artificial ou  
indústria 4.0, foi  
essencialmente  
um trabalho de  
GENTE.**

# APRESENTAÇÃO

---

**E**ste livro apresenta um caso real de obtenção de resultados empresariais sustentáveis e de longo prazo com o auxílio da gestão de pessoas. A descrição dessa jornada é tão prática e clara que possivelmente inspirará outros líderes em seus diversos negócios.

Eu tive a grande honra de participar, durante cinco anos, do então denominado Comitê de Gente, um projeto de recuperação de performance da Cervejaria Rio de Janeiro. No Comitê, atuaram comigo vários Líderes da Ambev e o prof. Vicente Falconi – que nunca faltou a nenhuma das reuniões, às quais comparecia inexoravelmente com quinze minutos de antecedência – à frente de sua valorosa equipe, de quem destaco a atuação de Neuza Chaves e Viviane Martins.

Os fatos narrados, capítulo a capítulo, estão de tal modo correlacionados que o leitor navegará facilmente por estas páginas, desde a identificação das causas que, de início, provocaram uma baixa performance da organização, até as diversas ações planejadas, executadas e monitoradas que produziram o *turnaround* da operação, levando aos resultados sustentáveis por intermédio das pessoas.

É lugar-comum da gestão que um líder obtenha resultados por meio das pessoas. Evidentemente é assim: são os indivíduos que fazem as coisas acontecerem. O que não é óbvio é *como fazer isso* – e, mais ainda, *como ensinar outros líderes a fazer o mesmo*. Esse foi o objetivo do trabalho realizado na Cervejaria Rio de Janeiro, e que está relatado em análises, conceitos e práticas reais expostos nesta obra.

O caso em questão foi executado em uma operação em que não se podiam questionar os feitos, porque era a maior ação da Ambev no Brasil – e que envolveu uma das maiores cervejarias do mundo. A ideia era, ao final, construir um manual de aprendizados de gestão para que fosse possível fazer um *roll out* para outras operações.

Correndo o risco de incorrer em *spoiler*, é necessário adiantar que temas como satisfação da equipe e retenção de talentos – melhor dizendo, retenção de conhecimentos – são os fundamentos para conseguir resultados sustentáveis.

O Comitê de Gente, que à primeira vista pareceria um conjunto de ações para tão somente elevar o *engagement*, foi um projeto de performance que se tornou um dos grandes planos de geração de valor dentro da Anheuser-Busch

*image  
not  
available*

**E**m 2010, a Falconi se deparou com um imponente desafio: seria possível que a maior cervejaria do Brasil (e segunda maior do mundo) revertesse um indicador de produtividade péssimo – 69% – e ultrapassasse a marca dos 80%, tida como uma fronteira de excelência para o setor, chegando a 87%?

Essa mesma cervejaria, que havia vários anos apresentava um turnover que chegava a 20%, conseguiria reduzi-lo para 2% a 3%, de tal modo que os resultados seguissem melhorando continuamente depois do trabalho realizado?

Como poderia deixar de ser um *case* problemático e realizar o sonho de se tornar, pela primeira vez, a “campeã nacional” segundo critérios de extrema qualidade?

Qual o caminho para fazer as pessoas se sentirem orgulhosas de sua trajetória e zelosas pelo local de trabalho, após anos assistindo a inúmeros pedidos de demissão e altíssima rotatividade?

Seria possível enxergar que o dia a dia profissional se passa em um oásis na região, mesmo com tantos riscos no entorno?

Sim. A resposta para todas essas perguntas é que, sim, era possível transformar a empresa diante de nós nesse ambiente de crescimento, inspiração e resultados.

Como?

Desafiando o impossível.

A trajetória de esforços conjuntos entre a Falconi e a Ambev vai demonstrar o caminho trilhado para se alcançar as metas e obter o engajamento das pessoas. Demonstra também como isso foi possível ao se investir nelas como sujeitos e, ao mesmo tempo, alvos das melhorias. Este livro mostrará que, quando os sujeitos são colocados em foco, as possibilidades se revelam.

O gráfico a seguir é a síntese essencial dessa jornada. Os níveis de eficiência e rotatividade se transformaram. Os objetivos foram

*image  
not  
available*

Ao longo de nossa história, testemunhamos inúmeros negócios com grande potencial, mas com muitas dificuldades em construir ambientes de crescimento sustentável. Costumávamos denominar de “serrote” essas organizações, referindo-nos às melhorias que não se sustentavam e impunham custos e desgastes em movimentos de subida e descida intermitentes. Esse foi um dos primeiros incômodos que nos foram relatados no diagnóstico. Como explicar esse fenômeno “serrote” em um ambiente de gestores de elevada competência e compromisso com a empresa? Durante o nosso relato, as causas ficarão bem evidentes.

Nas próximas páginas, abrimos os bastidores de tudo o que aconteceu para que a Ambev conseguisse tamanha virada em seus indicadores, saindo do estado de “serrote” para “escada”.

Organizamos o livro de modo a expor cada etapa do processo desenvolvido. No decorrer da sua leitura, você terá acesso aos depoimentos dos profissionais que sentiram na pele o impacto da transformação realizada.

Esperamos que este exemplo lhe traga inspiração no seu dia a dia e mostre caminhos para que a gestão do seu negócio potencialize os talentos da sua organização. Essa é a estratégia mais eficaz para resultados que talvez, hoje, você ainda considere impossíveis.



*image  
not  
available*

**A**o final da primeira década do século XXI, a Ambev desfrutava de um prestígio crescente entre as maiores companhias do Brasil. Sua ousadia, liderança corajosa e gestão implacável tinham transformado o modo de fazer negócios, acumulando admiradores e seguidores, mas também alguns críticos, mundo afora. De todo modo, os resultados extraordinários eram frequentes havia tempo o bastante para que sua história se inscrevesse como o caso mais bem-sucedido e inspirador do capitalismo brasileiro no último meio século. Era uma história que não se via todo dia.

O sucesso tornava-se conhecido para além da avenida Faria Lima, região de São Paulo onde fica o centro financeiro de grandes empresas e bancos, estampando reportagens cada vez que a companhia concluía um grande feito. Multiplicavam-se as notícias sobre aquisições, prêmios e os milhares de candidatos a vagas de trainee que anualmente lá tentavam ingressar na companhia.

Havia, ainda, o fascínio com as possibilidades da meritocracia. Quanto maior a responsabilidade – e a entrega de resultados –, maior a chance de ganho financeiro e de prestígio. Essa era a música que tocava já naquele tempo. Vez ou outra, essa música convivia com certo ruído.

Na verdade, era mais que um ruído. No entanto, a empresa realizava coisas tão grandiosas em um ritmo tão alucinante, fora dos padrões para qualquer época, que passou um tempo até que alguém se desse conta de que algo de errado acontecia.

Nessa época, o turnover da Ambev caminhava para os 20%, uma temeridade em qualquer cenário. O turnover é o indicador que mensura a rotatividade das pessoas em uma organização, e sua função é medir a capacidade da empresa de motivar e reter seus empregados, mantendo dentro de casa o conhecimento de que necessita. A saída dos melhores funcionários é sempre extremamente nociva aos resultados da companhia: abala o clima organizacional e a relação com *stakeholders*,

*image  
not  
available*

**Após um longo  
percurso e  
uma parceria  
de muitos  
anos, o  
caminho das  
duas empresas  
voltou a se  
cruzar em**

*image  
not  
available*

**pouco tempo  
depois?**

*image  
not  
available*

superficialmente resolvido. Contudo, sem diagnosticar as causas que geravam o problema nem delas tratar, ele sempre acabava voltando.

Dessa consciência nasce o embrião do que viria a ser uma nova maneira de cuidar das pessoas na companhia.

## **O primeiro passo para fora da crise**

A inquietação era de toda a liderança.

Pensou-se na época em uma mudança na forma de tratar o turnover e a queda da eficiência. O primeiro passo seria formar um grupo de líderes de áreas estratégicas da Ambev, entre os quais membros dos times industrial, corporativo e global. Pensava-se em gente com poder de mobilizar as engrenagens da companhia para valer. Além disso, haveria alguém com olhar “de fora” que ajudasse a repensar as questões por outra perspectiva. Era preciso reunir todos os *stakeholders* para que houvesse autoridade e agilidade na tomada de decisão.

Nesse momento, foi feito o convite ao prof. Falconi para que participasse ativamente desse projeto. Assim, de uma tacada só, o Comitê de Gente nasceu com os principais tomadores de decisão da organização, incluindo o seu CEO, o chefe global de supply, o Vice-Presidente de Gente e Gestão e o prof. Vicente Falconi, um dos maiores consultores do país – este, não por acaso, conhecia a cultura da Ambev e era um membro do Conselho de Administração.

Juntaram-se ao grupo as principais lideranças das áreas corporativas e industriais da Ambev. Reunir essas pessoas foi o passo decisivo para o avanço desse projeto.

Não era reunião para marcar outra reunião. Era reunião para definir estratégias. Não tinha surpresa para ninguém. Havia uma postura aberta e disposta para olhar o problema com enfoque diferente do que se fazia até então.



*image  
not  
available*

público não era definido por posições hierárquicas, mas pelo aporte do conhecimento necessário aos assuntos debatidos naquela ocasião. Nós, da consultoria, estruturamos a arquitetura das análises, colocamos a mão na massa em toda a preparação e prestamos nosso apoio durante as reuniões, mas quem apresentava e assumia os compromissos era o time da cervejaria.

“A gente não tinha tempo para errar” era algo que se repetia na época. Assim, todo mês, religiosamente, esses encontros aconteciam na fábrica de Campo Grande. A visão compartilhada por todos era a seguinte: “Se era para fazer algo diferente, que fosse em um lugar onde ninguém tivesse dúvida de que a mudança seria efetiva. E, se aquilo fosse feito no Rio, poderia ser feito em qualquer lugar do mundo”. Na época, a unidade Nova Rio era uma das maiores e mais complexas do mundo.

A fábrica Nova Rio foi escolhida por concentrar os maiores problemas enfrentados pela Ambev. Lá havia um grande contingente de insatisfeitos entre os então 1,4 mil funcionários, razão pela qual o turnover não parava de subir, disparando o alarme para as lideranças da companhia.

A Nova Rio era a vitrine máxima da Ambev.

O alinhamento entre todos os envolvidos e o comprometimento com os resultados mostraram que, enfim, parecia haver um caminho.

*image  
not  
available*



**Gráficos 2 e 3:** Resultados das avaliações à adesão das práticas de gestão realizadas pela Falconi na cervejaria Nova Rio em 2011.

Nesse processo de avaliação, foram levantados dados que permitiram desdobrar os indicadores de eficiência operacional, turnover e absenteísmo. Era um passo importante para que tivéssemos maior clareza de onde estávamos.

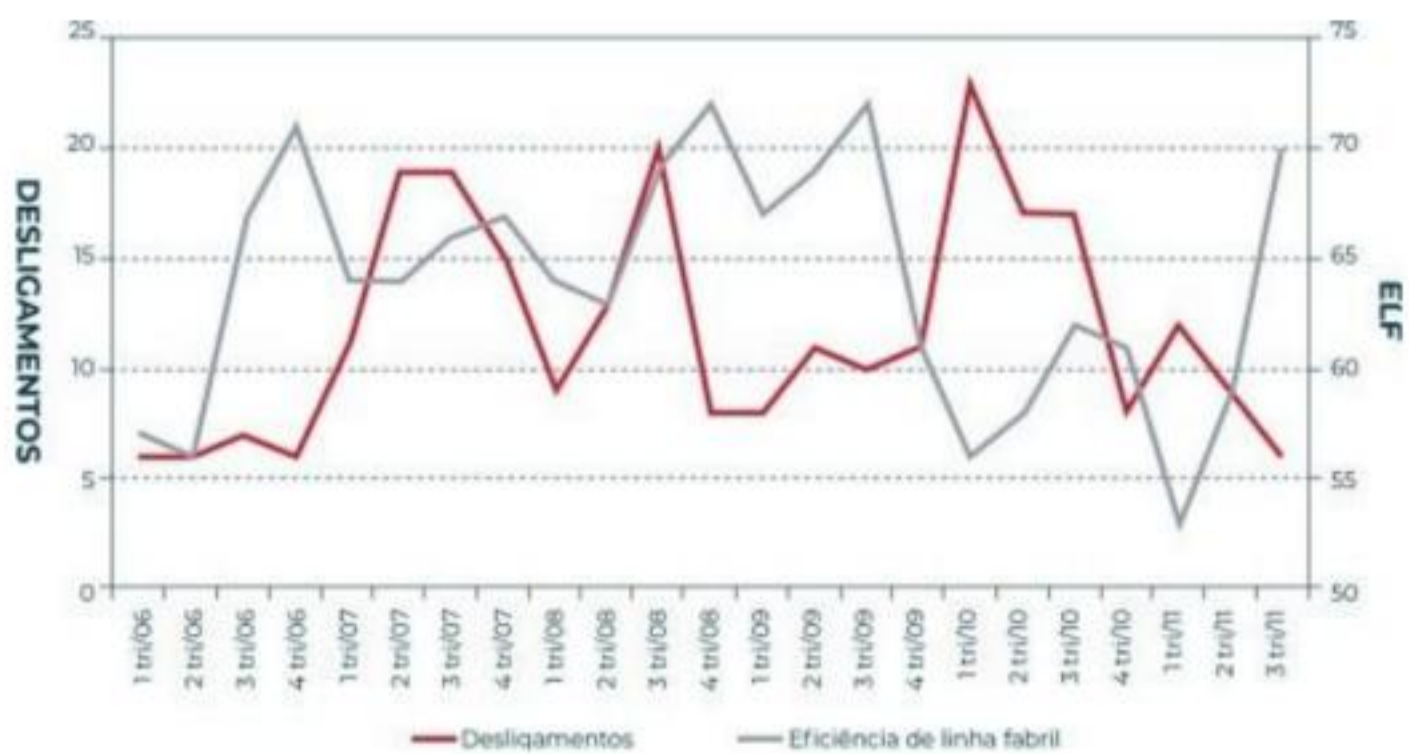
No que dizia respeito ao turnover, os dados de 2010 indicavam 16,2% e, em algumas funções técnicas, como manutenção, esse valor ultrapassava 20%. A fábrica trabalhava para evitar um percentual superior no ano seguinte.

Além disso, nas entrevistas iniciais com 75 funcionários, surgiram relatos que chocaram os consultores. Alguns operadores nos diziam, sem cerimônia, que eles realmente não se esforçavam no dia a dia da fábrica, pois sabiam que não seriam demitidos. Pairava nesses ambientes a certeza de que os supervisores eram reféns da contenção do turnover, fazendo o possível e o impossível para não perder mais ninguém a fim de minimizar os impactos negativos na meta que deveriam cumprir. Contudo, embora essa postura reduzisse a falta de comprometimento e o baixo desempenho geral, os profissionais mais empenhados se sentiam prejudicados, pois também não tinham clareza do caminho a seguir para obter promoções e reconhecimento.

*image  
not  
available*

**de onde  
estávamos.**

*image  
not  
available*



**Gráfico 6:** Relação entre o turnover (vermelho) e a eficiência de linha fabril (verde-claro).



*image  
not  
available*

# **CAPÍTULO 4**

---

## **A ciência na fábrica de cerveja**

*image  
not  
available*

o utilizaram para dar sentido aos dados estatísticos relacionados aos problemas do Japão pós-guerra. Esse método, didaticamente explicado pelo prof. Falconi em seus livros e aplicado nas organizações públicas e privadas do Brasil e do mundo, vem demonstrando há décadas a força de sua simplicidade na obtenção de resultados excepcionais e no aprendizado.

Tomando como referência o modelo de Maslow, foram mapeados e avaliados todos os fatores nas várias categorias, as quais, por sua vez, foram associadas às dimensões adotadas pela empresa, e estas desdobradas em itens com seus respectivos programas. A ideia era partir das cinco categorias de necessidades humanas e desdobrar o trabalho a partir delas. Os passos seguintes seriam fazer um diagnóstico, aprofundar-se nos problemas e começar um plano de ações para reverter a situação.

A figura 1, a seguir, demonstra a associação das cinco necessidades fundamentais de Maslow com dimensões, critérios, políticas e programas da empresa. Essa árvore foi muito importante para organizar a coleta de dados e, assim, facilitar a análise. É nesse ponto que os modelos convergem e endereçam o enfrentamento do desconhecido em busca das melhorias necessárias. Ainda foram elaboradas pesquisas específicas para coletar as percepções dos empregados sobre o impacto das políticas e ações sobre as suas necessidades. Na primeira coluna, registramos as necessidades de Maslow; na segunda, o desdobramento; e, na terceira, os itens correspondentes.

*image  
not  
available*

família, o funcionário passava o dia todo sem notícias e angustiado. Seria preciso contratar uma empresa, fazer uma torre e instalar equipamentos com sinal. Tudo isso levava tempo e demandava recursos. Não eram coisas para serem feitas da noite para o dia.

Já nos preâmbulos do projeto, podíamos confirmar algo óbvio, mas de difícil apreensão: lidar com o ser humano é sempre um desafio, e qualquer ideia nova, seja ela boa, ótima ou excelente, exige um longo período de adaptação, perseverança, convencimento e acompanhamento da adesão. Sobretudo quando é proposta uma mudança cultural que impactará um grande número de pessoas.

O problema conseguia a proeza de ser, a um só tempo, corriqueiro e bastante sorrateiro. Para os líderes da Ambev e para o professor, cristalizou-se a ideia de que, na busca por uma transformação no ambiente e na cultura da fábrica, seria necessário fazer algo sem precedentes na organização. Seus olhos não poderiam estar apenas no trimestre, no semestre, nem mesmo no próximo ano ou nos próximos dois ou três anos.

*image  
not  
available*

debate do projeto em torno das metas se estendeu por algum tempo. Ele marcava a fronteira entre o que poderia ser considerado um bom resultado, com uma melhora significativa na produtividade, e uma verdadeira revolução na cultura da fábrica.

Na manhã de 29 de abril de 2012, após seguir sua rotina de acordar às 4 horas da manhã e ler os jornais, o prof. Falconi enviou aos membros do projeto um e-mail com o título *A Healthy Disregard for the Impossible* [algo como “Um desprezo saudável pelo impossível”, em tradução livre].

O e-mail dizia o seguinte:

**Queridos amigos,**

Bom dia!

Hoje está fazendo um dia glorioso em Belo Horizonte, desses que dá prazer em estar vivo e com saúde para desfrutar!

Acordei pensando em nosso projeto e na Nova Rio. Em nosso último encontro no Rio, um pequeno grupo conversou um pouco sobre as nossas metas de cinco anos à margem da reunião. A conclusão é de que será difícil atingi-las, senão impossível, pela velocidade dos equipamentos da fábrica.

Hoje de manhã, lendo o *NYT*, vi uma expressão do Larry Page, da Google, que se encaixa como luva no nosso caso:

“Larry Page recentemente prometeu um desprezo saudável pelo impossível”.

Para que tenhamos verdadeira satisfação de enfrentar a tarefa que temos no Rio, precisamos sonhar e desafiar o impossível. Confesso que não teria tanto prazer com esse projeto se não tivesse o sonho de buscar o impossível. Para chegar lá temos que ter fé (ausência de dúvidas!) em nossa rota e no que estamos fazendo. Estamos começando a trilhar este caminho de cinco anos e estarei presente em todas as reuniões se tiver vida e saúde. Tenho certeza absoluta de que superaremos nossas metas e



*image  
not  
available*

# **CAPÍTULO 5**

---

## **As várias faces do problema**

*image  
not  
available*

Uma vasta literatura de negócios corrobora a tese de que o ambiente físico é um elemento vital na qualidade da nossa relação com o trabalho. Para muitos funcionários, mesmo em um cenário com muitas adversidades, a fábrica era uma espécie de oásis de ordem, previsibilidade, segurança, estabilidade e conforto. Muitos funcionários vinham de regiões onde os serviços públicos eram precários e a violência fazia parte da rotina. Era necessária uma maior compreensão da importância daquela vivência em detalhes sutis, relacionados à estrutura, ao aconchego e ao acolhimento na planta.

Em geral, essa experiência era pensada de modo muito concreto e imediatista. Faltava considerar o fato de muitos funcionários encontrarem na fábrica um espaço onde as experiências sensoriais e de convívio podiam ser agradáveis, tornando aquelas horas do expediente não apenas aceitáveis, mas prazerosas. As necessidades fisiológicas, porém, não eram até então consideradas com o nível de impacto preconizado por Maslow. Um dos exemplos que podem ser citados era a insatisfação com as instalações e o layout dos restaurantes, o calor excessivo que lá fazia e também as opções de cardápio. A segunda maior insatisfação era em relação à escala de férias que impactava fortemente a qualidade de vida do funcionário e da família. O terceiro item a incomodá-los era a falta de recursos de trabalho, prejudicando a produtividade e as entregas. E, assim, os planos de ação iam sendo ajustados na medida da execução e novas medições eram feitas para avaliar o nível de evolução da satisfação dos funcionários.

*image  
not  
available*

A primeira foto da avaliação mostrou uma insatisfação com o salário e bônus. Esses itens tiveram de ser tratados com muito cuidado, pois a questão salarial não poderia ser resolvida apenas naquela unidade e a sua extensão às demais significaria um custo elevadíssimo. Ainda assim, a empresa aprovou o estudo e fez o reajustamento nas posições que estavam em desvantagem com o mercado. Vale ressaltar que a remuneração é uma necessidade classificada no segmento fisiológico, não podendo ser atribuído a ela um objetivo motivacional. Assim sendo, se estiver abaixo do mercado, causa desmotivação, mas, uma vez ajustada, tem um efeito temporário.

Ao longo do processo, ratificamos, na prática, uma das características mais importantes no trato das necessidades fisiológicas e de segurança: ao serem atendidas as demandas “básicas”, as equipes não se sentem mais motivadas – elas apenas se habituem e fruem das melhorias. No entanto, se essas necessidades forem negligenciadas, isso gera uma grande insatisfação entre os funcionários.

A **segurança** é outra seara que envolve aspectos primordiais do ser humano.

Na ausência de condições adequadas de segurança, o empregado estará mais sujeito a erros, acidentes, variações de humor, doenças e outras perturbações que impactam a produtividade e a qualidade de vida. Nesse sentido, a segurança é uma necessidade que vai muito além dos equipamentos de proteção e treinamentos. Compõem esse pilar questões como a falta de estabilidade no emprego, de planejamento da carreira e da organização das férias e dos plantões, entre outras.

*image  
not  
available*

gerando percepções positivas, como se pode ver pelo depoimento do supervisor José Eduardo Oliveira, funcionário antigo e participante das mudanças:

*Estou na empresa desde 1991. Comecei na Rua Marquês de Sapucaí, número 200, na antiga fábrica da Brahma. Trabalhava como porteiro, "cara-crachá", literalmente. Vim para cá ainda como terceirizado, mas logo depois fui contratado. Passei a conviver com muita gente, inclusive executivos da companhia. Jogávamos bola juntos.*

*Eu vi toda a mudança que surgiu com o Comitê de Gente. Da minha parte, ajudei a escrever as rotinas e tratativas de serviços gerais – a importância de ter um ambiente saudável no trabalho, de modo que o funcionário possa trabalhar sem preocupações. A base da pirâmide precisava ser olhada, não havia quem fizesse isso. Ou melhor, existia uma pessoa de cada área – transporte, limpeza, manufatura etc. –, mas não existia alguém fiel a esses assuntos. Como eu era um funcionário ligado às pessoas e às comunidades no entorno da companhia, carregava essa sensibilidade.*

*Quando as lideranças criaram o projeto, a mudança veio com tudo. Começamos a transformar a fábrica em um ambiente saudável.*

*As mudanças alcançaram os vestiários e o restaurante, passaram pelos meios de transporte, até as áreas de lazer e jardinagem, logo na entrada da companhia.*

*No restaurante, tínhamos outros problemas. Faltava equilíbrio nutricional. Isso foi resolvido e o operador passou a começar o dia com um cardápio feito de opções variadas pensadas previamente. Outro ponto que tivemos que trabalhar foi o transporte com os fretados. Até 2007, a exemplo dos antigos restaurantes, eles eram diferentes para cada equipe. O time da área administrativa tinha um transporte superior ao dos operadores. Tivemos que mudar isso. Era preciso deixar todos os fretados com a mesma qualidade, independentemente de quem os usasse. Como um operador chegaria aqui saudável em um ônibus sem ar-condicionado, depois de uma hora, uma hora e meia de viagem? A turma ficou muito satisfeita. Foi um ganho para todos.*

*A violência lá fora deixa todo mundo muito nervoso. Mas aqui dentro o profissional tem que se sentir bem. Temos um time de fretados com 42 motoristas. Nós fazemos todo o controle de segurança desse time. Desde 2018, a Ambev não registra nenhum caso de excesso de velocidade. São quarenta linhas em quatro turnos. Os indicadores de segurança do time de motoristas refletem o vínculo que construímos com a empresa que presta esse serviço. Eles são fiéis à nossa cultura. Eu trago esse pessoal para dentro da empresa duas ou três vezes por mês para eles se sentirem parte da companhia e para entenderem o valor desse indicador positivo que eles têm apresentado.*



*image  
not  
available*

---

2 MASLOW, A. H. **Hierarchy of Needs: A Theory of Human Motivation**. New York: Start Publishing LLC, 2013.