

ACREDITE: HÁ Vida Inteligente no Chão de Fábrica!

A Valorização do Capital Humano



**Comentários
de empresários
e sindicalistas**

CARLOS MINA

Acredite: Há vida inteligente no chão de fábrica!
Copyright © 2009 by Carlos Mina

Projeto Gráfico: Mauro Lenhaioli Junior
Ilustrações: Xavier Lima

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M669a Mina, Carlos

Acredite: há vida inteligente no chão de fábrica! A valorização do capital humano / Carlos Mina - São Paulo: Ed. do Autor / Reino Editorial, 2009.

268 p.; il.

ISBN 978-85-906048-3-9

1. Administração de pessoal. 2. Capital humano; 3. Liderança.
4. Administração - participação de empregados. 5. Capital intelectual.
6. Motivação. 7. Comportamento organizacional. 8. Relações humanas.
I. Título

CDU 658.3

CDD 658.3

(Bibliotecário responsável: Sabrina Leal Araújo - CRB 10/1507)

Esta obra foi publicada integralmente em conformidade com o novo
Acordo Ortográfico da Língua portuguesa

ESTE LIVRO...

Carlos Mina, profissional com trabalhos realizados em grandes empresas brasileiras, reúne aqui um material inédito sobre relações de trabalho, oferecendo ao leitor um perfeito entendimento da gestão de pessoas e do clima organizacional.

Para entender esse conteúdo de gestão participativa - que é ciência, mas principalmente é arte -, não é preciso dominar os preceitos da Administração ou da Psicologia. O autor expõe nesta obra todo o processo, de forma simples e com muitos exemplos, sempre apoiado em estudos e pesquisas e, principalmente, em suas próprias experiências com programas de desenvolvimento de pessoas no decorrer de sua carreira de executivo e consultor.

Este livro trata de gente. E seu propósito é a arte de administrar o clima organizacional de uma empresa ou instituição interessada em aprimorar o relacionamento com e entre os empregados. Um caminho das pedras para melhor entender a dinâmica do trabalho e os pressupostos da participação.

A obra é formada por quatro pilares e um programa de reuniões participativas, que proporcionam a construção de um ambiente favorável o suficiente para produzir comportamentos humanos propositivos no trabalho.

O AUTOR

Administrador de Empresas com especialização e pós-graduação pelas faculdades: (FGV) Fundação Getúlio Vargas - SP e (FAAP) Fundação Armando Álvares Penteado/SP. Possui pós-graduação em Direito do Trabalho pela (EPD) Escola Paulista de Direito/SP. É especializado em: relações no trabalho; mediação e arbitragem; negociação; sistemas de remuneração; relações humanas; psicologia do comportamento; psicodrama e análise transacional.

Trabalhou, durante anos, como executivo de grandes companhias nacionais e multinacionais e há 28 anos atua como consultor de empresas, com foco em gestão de relações trabalhistas e gestão de pessoas. É autor de várias publicações no campo da gestão e comportamento.

Para maiores informações e contato acesse o site:

www.carlosmina.com.br

Sinto-me gratificado por ter escrito este livro, que consumiu horas de dedicação e trabalho isolado, mas que me motivou a cada palavra produzida.

*Dedico-o aos muitos trabalhadores
que poderão ser beneficiados
por uma gerência participativa.*

Sumário

O Autor

Comentários

Introdução,

Como este livro se apresenta,

Contextualização,



PILAR UM - Ambiência Sócio-Organizacional,

Capítulo 1

O sistema humano é o que opera a organização.

A administração de uma empresa tem que estar focada
em valores humanos.

Público interno passa a ser prioridade.

Capítulo 2

A manifestação consentida e o clima organizacional.

Harmonia ou conflito?.

O empregado pensa, logo existe.

O céu é o limite? Ou....

É preciso resolver dívidas higiênicas.

Capítulo 3

Com foco apenas em resultados, não se veste o chapéu
do empregado.

Nenhuma ferramenta pode substituir a liberdade
de expressão.

O problema chegou ao gestor. E agora?.

Crenças, mitos e verdades sobre mudanças.

Capítulo 4:

A qualidade da participação é proporcional ao grau de comprometimento do empregado.

Redução do estresse no trabalho por meio de reuniões participativas.

É função de um líder aumentar a caixa mental dos seus liderados.

Capítulo 5:

Maturidade psicológica de liderança, base para a gerência participativa.

Levando razão à emoção – um valor intrínseco de liderança.

Liderança – o estado da arte.

Liberdade e gerência participativa.



PILAR DOIS - Produção Da Inteligência No Trabalho,

Capítulo 6:

Não se pode contratar um braço. Uma pessoa inteira vem junto com ele... inclusive o cérebro.

O uso da inteligência no local de trabalho.

Capítulo 7:

Ah! Taylor ainda está por aqui, nas empresas?.

De Taylor à gestão do conhecimento.

Energia motivacional: base para a produção do conhecimento.

Capítulo 8:

O que os orientais têm a nos ensinar sobre conhecimento na empresa.

Meguinho e o tabuleiro. Uma lição de conhecimento para toda a vida.

A transição do conhecimento se faz pela mudança mental, não física.

Capítulo 9:

A qualidade total e a expansão do conhecimento.

Tudo a ver!.

O caminho das pedras, devidamente fundamentado.



PILAR TRÊS - Liderança Educativa,

Capítulo 10:

Gestão de pessoas. O nobre papel de alavancar a autoestima dos liderados.

A natureza humana e a motivação no trabalho –

uma perspectiva teórico-prática.

Capítulo 11:

A chave mestra da motivação.

A resistência às mudanças depende do que se tem a

perder ou ganhar.

A democracia ditatorial.

Como os gestores podem aproveitar o potencial

das pessoas.

Capítulo 12:

A lucratividade é refém de uma gestão eficaz de pessoas.

Atuando como psicólogo, mesmo não o sendo.

Os sete pecados do alto escalão.

Um negócio bom para os dois lados.

Saiba como disseminar uma epidemia de mudança

Capítulo 13:

Como solucionar problemas de desempenho dos liderados.

O que se deve fazer então?

Avaliação e feedback.

Uma estratégia para a prática do job enrichment.

Capítulo 14:

_____ Ajuste, já que ninguém é de açúcar, ...

_____ A técnica dos ajustes,



PILAR QUATRO - Comportamento Gerencial nas Relações de Trabalho,

Capítulo 15:

_____ O ser humano e o trabalho – uma perspectiva para
_____ políticas de pessoal,

_____ Vencendo o desequilíbrio nas relações de trabalho,

_____ São necessários dois para se dançar um tango

Capítulo 16:

_____ Filosofia gerencial baseada em valores,

_____ Ética para inglês ver?,

_____ Uma história de valor,

Capítulo 17:

_____ Autodesenvolvimento biopsicossocial – aspectos de
_____ motivação gerencial,

_____ Uma perspectiva sobre motivação gerencial,

Capítulo 18:

_____ A média gerência e o equilíbrio nas relações de trabalho,

_____ Aspectos comportamentais a respeito do trabalho,

Capítulo 19:

_____ Gerência esclarecida e a gestão do chão de fábrica,

_____ Estímulo, já que ninguém é de ferro

_____ Os conflitos coletivos nas relações de trabalho quase

_____ sempre nascem de mágoas individuais,

_____ A disciplina e a gerência participativa,

_____ A pessoa como unidade de excelência,

Apêndice

Modelo de programa de reuniões participativas.

Princípios teóricos.

A estrutura.

A dinâmica.

Os resultados.

Acreditar na sua intenção de dar voz ao chão de fábrica.

Dicas para supervisores praticarem a gerência

participativa e conduzirem reuniões participativas.

Conclusão,

Referências bibliográficas.

Comentários

“O livro de Carlos Mina evidencia o perfil cada vez mais peculiar ao trabalhador contemporâneo: conhecimento, técnica apurada, capacidade criativa e compromisso com a excelência da produção, o País e a sociedade. Para o Senai-SP, instituição de ensino técnico que integra o Sistema Fiesp, é fundamental a disseminação de tais conceitos, pois tais atributos respondem exatamente ao escopo da formação profissional que ministra ao seus milhares de alunos há quase setenta anos”

PAULO SKAF

Presidente da Federação e do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
(FIESP/CIESP)

“Eu não tenho dúvidas de que há vida inteligente no chão de fábrica, mas é preciso também que haja inteligência na direção das empresas para envolver mais os trabalhadores nas decisões e, também, para a gestão participativa se tornar uma realidade. E este tem sido o meu empenho há mais de três décadas. Neste livro, Carlos Mina coloca toda a sua experiência profissional para mostrar como isto pode ser feito nas empresas”.

VICENTE PAULO DA SILVA (Vicentinho)

Deputado Federal

“O sucesso de nossas empresas depende da efetiva integração da administração com o chão de fábrica. Em ambientes competitivos como aqueles em que atuamos, é condição essencial a valorização do capital humano. O setor de autopeças e o Sindipeças, entidade que o representa, estimulam e buscam permanentemente a melhoria das relações entre o capital e o trabalho. O livro de Carlos Mina trata desse assunto com competência e propriedade”.

PAULO BUTORI

Presidente do Sindipeças
(Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores)

“Carlos Mina, neste livro, consegue materializar toda a sua intensa experiência nas relações capital-trabalho, atingindo o “câncer” das organizações - a falha na comunicação - e tratando-o como a principal fonte para a solução dos problemas. Uma “bíblia para os gestores”.

SÉRGIO FRÁGUAS

Presidente da Mineração Caraíba

“Todos nós sabemos que até mesmo a melhor organização somente continuará a ter sucesso se cada vez mais se preocupar com os aspectos sociais do trabalho. Este livro fornece diversos casos e exemplos para tornar isto possível”

SENADOR EDUARDO MATARAZZO SUPPLY

“Carlos Mina coloca neste livro a base filosófica que sempre foi o princípio - guia da CUT para orientar a participação dos trabalhadores nas empresas, nos assuntos que lhes dizem respeito diretamente. É preciso somente que as empresas acreditem neste propósito e reconheçam mais aqueles que fazem o sucesso acontecer: o trabalhador”.

ARTUR HENRIQUE DA SILVA SANTOS

Presidente da CUT (Central Única dos Trabalhadores)

“A partir de exemplos práticos e de sua ampla experiência em relações trabalhistas, Carlos Mina descreve, com sabedoria, o dia-a-dia do trabalho, onde o trabalhador é o centro das atenções, para as empresas conseguirem melhores resultados. Este livro mostra como valorizar o chão de fábrica. E isto sempre foi a nossa bandeira de luta”.

PAULO PEREIRA DA SILVA

Presidente da Força Sindical

Olá!

Meu nome é Carlos Mina. E eu quero fazer você refletir sobre como o efeito da gerência participativa pode equilibrar – de maneira eficiente e prática – a relação capital-trabalho no ambiente interno das empresas, convergindo interesses mútuos e próprios de uma parceria para a obtenção de resultados duradouros.

O presente livro não tem a pretensão de ser uma obra inédita nesse campo de análise, por conta das matérias que trata, mas, sobretudo, tem a finalidade de ser uma obra específica o suficiente para esclarecer questionamentos (no nosso entendimento) que envolvem um programa de relacionamento com empregados. São quatro pilares e um modelo de reuniões entre gestores e empregados, que proporcionam a tomada de ações administrativas e gerenciais, objetivando a construção sistemática de um processo participativo o suficiente para produzir comportamentos humanos prepositivos no trabalho. Assim, esses quatro pilares enfatizam pontos essenciais para que os gestores possam conduzir a gerência participativa, de maneira prática e objetiva - e não temos dúvidas de que este seja o interesse das empresas hoje em dia -, e encontram-se dispostos da seguinte forma:

Pilar Um: Ambiência sócio-organizacional;

Pilar Dois: Produção da inteligência no trabalho;

Pilar Três: Liderança educativa;

Pilar Quatro: Comportamento gerencial nas relações de trabalho.

Na sequência do Pilar Quatro, apresentaremos um apêndice, com modelo de programa de reuniões participativas, de sucesso comprovado em muitas das melhores empresas brasileiras.

Uma ideia e um propósito

Certa vez, ao realizar um trabalho de treinamento em gestão de pessoas para gerentes de certa unidade fabril pertencente a um importante grupo empresarial brasileiro, eu tentava, de início, e por meio de todos os argumentos possíveis, demonstrar e enfatizar as vantagens de se adotar na empresa a filosofia da gerência participativa para propiciar o envolvimento dos empregados nas questões de trabalho que lhes diziam respeito diretamente. Em outras palavras: uma maneira de tornar a relação capital-trabalho uma célula estrutural e funcional com interesses mútuos. Pois bem, aquele esforço todo, confesso, me impunha a obrigação de justificar, com fatos e dados, as experiências obtidas por outras empresas (sucessos e insucessos, bem como os porquês disso ou daquilo) e de recorrer ao uso de uma forte estratégia de persuasão. Os questionamentos partiam de todos os lados, e o que aqueles gerentes se empenhavam em ressaltar era que, na prática, o estilo que aplicavam para obter resultados e liderar pessoas já se mostrava suficiente. E mais: segundo eles, os empregados já contavam com vários meios de comunicação aberta, como, por exemplo: quadros de avisos; reuniões operacionais; CIPA; reuniões de CCQ; café da manhã com chefes etc. E - que diabos! - os supervisores exerciam uma supervisão corpo a corpo, de modo a resolver qualquer entrave que porventura surgisse. Qual seria, então, a necessidade de mais um programa de participação?

Contudo, como estava convicto quanto ao que falava sobre a importância de um modelo de gerência participativa (e eu também já estava acostumado a essas resistências por parte de gerentes de outras empresas), continuei a argumentar a respeito, agora com relatos de empregados insatisfeitos, estatísticas em punho etc. A discussão seguia calorosamente quando um dos gerentes mais antigos

do grupo fez uma oportuna intervenção, chamando a atenção de todos nós para pontos cruciais, mais ou menos nestes termos: "A empresa conta, de fato, com vários meios de efetivar a comunicação com os empregados, porém, a maioria desses meios privilegia a discussão de questões operacionais, em específico. Em que momento paramos para ouvir questões pessoais, por exemplo? Ou questões de insatisfação com a empresa, com a supervisão, com as políticas de recursos humanos, enfim...?" E continuou: "Uma situação é os empregados falarem com a supervisão sobre os seus problemas técnicos no dia-a-dia; outra, bem diferente, é eles manifestarem questões ligadas à sua motivação, com impactos diretos no campo de trabalho. Quem ouve? Quem responde? Como se faz isso de maneira estruturada? E respondemos em que prazos?"

"Convenhamos" – continuou o gerente –, "não temos nesta empresa nenhum processo instalado para conduzir esses questionamentos dos empregados, nem para ouvir as suas ideias (insisto, de maneira estruturada) ou coisa que o valha, e acabamos por deixar de resolver grande parte daquilo que os incomodam, frustrando os seus interesses e, por consequência, eliminando a contribuição espontânea deles." Nesse momento, o citado gerente enfatizou: "É preciso acreditar que há vida inteligente no 'chão de fábrica', portanto, precisamos ouvi-los mais". Aproveitando essa reflexão eu, então, emendei: "Afinal, são os empregados a razão do nosso empenho em aprimorar as habilidades de liderar pessoas para obtermos os resultados que desejamos para a empresa, não é mesmo? E mais: a época de Taylor¹ acabou faz um bom tempo, agora todos os empregados – e não somente os gestores – devem expor suas ideias

¹ Frederick Winslow Taylor - (1856 - 1915) engenheiro mecânico americano, considerado o "Pai da Administração Científica" por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial.

e ideais, independentemente do modelo de estrutura hierárquica com que contamos na empresa e com o qual estamos acostumados a lidar ao longo dos anos."

Foi tiro e queda. A partir de todos estes argumentos, os participantes passaram a se interessar mais pelo assunto e acabaram por aceitar a implantação naquela unidade de um programa estruturado de gerência participativa, que, tempos depois, tornou-se um programa corporativo abrangendo uma dezena de outras unidades. Passados quase seis anos (até 2008, como referência), o modelo implantado (simples mas eficiente) tem gerado elogios por parte de chefes, supervisores e empregados em geral. Recentemente, em visita minha àquela unidade, certo supervisor me disse que continuava a ouvir a sua equipe com mais interesse e procurava por respostas onde elas estivessem, pois se sentia respaldado pela filosofia de trabalho implantada na empresa.

Fiquei muito satisfeito com a intervenção daquele gerente e resolvi adaptar a sua frase emblemática para servir de título a este livro, *Acredite: há vida inteligente no chão de fábrica!*, que se propõe a explorar um tema sobre o qual há tempos venho me dedicando.

Esperamos, sinceramente, amigo leitor, que esta leitura sirva aos seus propósitos de liderar, uma vez que a ideia é lhe proporcionar um conhecimento de gerência participativa já experimentado por muitas empresas brasileiras, nas quais as relações de trabalho apresentaram melhoras significativas, atingindo excelentes níveis no clima organizacional, proporcionando paz trabalhista e, principalmente, um progresso considerável na autoestima e autorrealização dos empregados.

Quanto ao 'chão de fábrica', cumpre ressaltar que, a nosso ver, não se trata de um termo pejorativo, tampouco que reduza a importância do time da base da pirâmide. 'Chão de fábrica' é, antes de tudo, uma expressão corriqueira, já enraizada no âmbito das relações trabalhistas no Brasil, uma denominação aceita e utilizada pela maioria dos empregados que conhecemos. Como simples especulação, poderíamos afirmar que esse termo, 'chão de fábrica', refere-se ao que representa a principal base de sustentação de uma organização e traz implícita a mesma noção de quando dizemos a uma pessoa que queremos que ela aja com 'os pés no chão', ou seja, tocando a sua vida com responsabilidade e segurança. Pois o 'chão de fábrica' é formado pelos times de trabalho nas empresas, seja por pessoas da administração ou da operação. São esses times que, na prática, fazem as coisas acontecerem, e é onde cada pessoa domina uma atividade específica. A essas pessoas chamamos *heróis sem medalhas*.

Conhecer bem o 'chão de fábrica' é primordial para que os gestores cresçam em sua carreira, principalmente nas empresas cuja linha de produção é o coração do negócio, como ocorre nos setores de metalurgia, mineração, automotivo, alimentos, fertilizantes, entre outros, e, certamente, nas empresas onde os empregados têm contato direto com os clientes (também o coração do negócio, pois tal contato é, incontestavelmente, a 'hora da verdade' entre empresa e cliente), como é o caso dos call centers, hotéis, supermercados, centros de saúde e prestadores de serviços, de maneira geral. O 'chão de fábrica', hoje, não é mais o lugar onde um chefe durão dá ordens a empregados com pouca ou nenhuma escolaridade.

A competição global exigiu a adoção de padrões de qualidade, tecnologia e produtividade. Desta forma, os empregados de hoje estão bem mais conscientes do seu papel, de suas responsabilidades e, obviamente, dos seus direitos. Não há mais razões para

que os gestores trabalhem apenas na parte administrativa, quando a verdadeira escola está no 'chão de fábrica'. É preciso entender tanto a lógica da produção como a lógica dos empregados frente à lógica da produção. Hoje, tanto empregados como gestores devem estar atualizados em relação às ferramentas de tecnologia empresarial, como o SAP (Sistemas, Aplicações e Produtos para Processamento de Dados) e o ERP (Planejamento de Recursos Empresariais), e aos modelos de gestão de alta eficácia, como o Seis Sigma e o Lean Manufacturing, programas que reduzem custos e ajudam no acompanhamento dos indicadores de produção e performance. E não é apenas o controle de custos e da produtividade que está em cena, mas, sobretudo, o controle do clima interno.

Pessoalmente, posso falar sobre o tema da gerência participativa e do comportamento humano no trabalho com conhecimento de causa e muita experiência, pois, desde 1973, lido com pessoas em empresas (desde a diretoria aos empregados, passando por toda a linha gerencial, especialmente os supervisores). E essa experiência se tornou mais intensa na minha vida profissional quando passei a ser consultor e instrutor em gestão de resultados e comportamento humano, posição que me conferiu o privilégio de estar em contato estreito, nos últimos dezoito anos, com centenas de profissionais de empresas de grande porte, como: TAM, Metal Leve, Grupo Votorantim, Alcan, Pananco Spal (Coca-Cola), International Paper, Albras, Volkswagen, Bunge Fertilizantes, Pirelli-Fios e Cabos, Perdigão Agroindustrial, Mineração Caraíba, entre outras. De algumas dessas pessoas ouvi relatos interessantes sobre as relações de trabalho, algo do tipo "total satisfação e realização"; de outras ouvi apenas lamentações e mágoas, ou comentários que demonstravam algum ceticismo, como, por exemplo: "desta empresa eu não espero nada, a não ser o salário no final do mês". Da maioria, porém, escutei pa-

lavras de otimismo e crença em melhores condições de igualdade e justiça no campo de trabalho, como: “o ambiente de trabalho aqui é muito bom e cheio de oportunidades, inclusive para emitirmos nossas opiniões”.

É verdade que a maioria dos empregados, no trabalho, sofre de uma das duas síndromes espirituais: ou são devotados apenas a propósitos materialistas (não transcendentais), como progresso profissional, maiores salários, *status* etc., ou cultivam um propósito transcendente, que não coincide com o da empresa, como, por exemplo: autoestima e autorrealização. E as empresas agem como se as pessoas considerassem apenas duas exigências para produzir um bom trabalho: dinheiro e segurança no emprego. Aliás, a segurança no emprego hoje é um fator que se encontra seriamente ameaçado pela realidade da globalização da economia, ao menos para aqueles que pararam no tempo tecnológico. No entanto, os indivíduos precisam encontrar significado para suas vidas, e uma das melhores alternativas para isso é o trabalho. O problema é que muitas vezes esse significado não é apreciado, quando não negligenciado, pelos que lideram, pois as empresas tendem a operar nos níveis mais baixos de consciência quando a questão é motivação. Em muitos casos, o que observamos nas corporações é que elas estão presas a valores ligados unicamente à sua própria sobrevivência. Nesse sentido, o presente livro procura demonstrar como os gestores podem transpor barreiras internas e praticar a gerência participativa, seja por meio de um programa institucional, seja apenas por convicção pessoal.

“O trabalho enobrece o homem” – é o que diz uma das mais antigas máximas de que se tem notícia. Esta pode ter sido a primeira campanha de publicidade do mundo, cujo objetivo era fazer com que as pessoas comprassem uma ideia com péssima reputação no mercado: *trabalhar*. Talvez, um dos aspectos negativos com

relação ao trabalho esteja na própria origem do termo. A palavra "trabalho" vem do latim *tripalium*, instrumento formado por três estacas, que serviam para imobilizar o cavalo enquanto ele recebia as ferraduras – ou seja, enquanto ele era, literalmente, 'ferrado'. No latim clássico, o principal termo designativo de "trabalho" era *labor*. *Labor*, antes de tudo, significava apenas a fadiga advinda do trabalho. Com o tempo, passou a ser usado para designar "doença", "desgraça", "dor". Note-se o que ainda se diz nos dias de hoje: "Vou para a luta"; "O trabalho me espera"; "Estou dando o meu sangue...", e por aí vai. Curiosamente, é de se observar que "dor" é uma sílaba bastante frequente nas grandes mudanças que o mundo do trabalho conheceu. Vejamos: na revolução agrícola, surgiu o lavrador; na revolução industrial, surgiu o operador; nos tempos atuais, a revolução cibernética está ancorada no computador. E, até para acordar o trabalhador, inventaram o despertador. Em grego, a palavra mais próxima de "trabalho" era *pónos*, que significa "pena", "sofrimento", "fadiga" – logo, não é de se estranhar que, na Grécia Antiga, o trabalho fosse algo desprezível e reservado somente a escravos. No Japão, inicialmente, *arubaito* se referia apenas a "trabalho temporário". Mais tarde, os estrangeiros que foram trabalhar naquele país associaram a palavra a três K: *Kitsui* (penoso), *Kitanai* (sujo) e *Kiken* (perigoso). Em alemão, o vocábulo *arbeit* era relacionado a um antigo verbo germânico que designava as pesadas atividades físicas que as crianças órfãs tinham de fazer para sobreviver. Foi Martinho Lutero (precursor da reforma protestante na Europa do século XV) que, por fim, inverteu esse jogo. A partir de suas ações, o trabalho deixou de ter conotações pejorativas e passou a significar uma atividade útil e positiva.

Somando-se a isso, o cientista Frederick Taylor , baseado em estudos científicos, veio a afirmar, posteriormente, que os trabalhadores tinham uma atitude racional ao agir visando a seus próprios interesses e fazendo o empregador acreditar que davam o melhor de si no trabalho. Entretanto, esta visão, por parecer contrária aos interesses do empregador, seria interpretada como uma estratégia de boicote à produção. Para o empregador, portanto, os trabalhadores não deveriam impor o ritmo segundo seus próprios interesses, mas sim trabalhar de acordo com as necessidades de quem os empregava.

Bem, os tempos são outros e a teoria de Taylor foi repensada, assim como os seus princípios devidamente adequados ao novo modelo de administração. O que percebemos atualmente é que a maioria das empresas possui alguma maneira de ouvir seus empregados, e entendemos que a forma mais sensata e eficiente de se fazer isso é sempre por meio dos gestores, especialmente daqueles do nível intermediário, que são os autênticos representantes das equipes de trabalho.

Valorizar o trabalho é importante para uma vida de paz e prosperidade. Além disso, como se diz popularmente: "O único lugar em que a palavra 'sucesso' vem antes de 'trabalho' é no dicionário."

Carlos Mina

Verão de 2009
(revisão em 2018)

Como este livro se apresenta

O contexto deste livro, ou seja, o encadeamento dos temas descritos nos dezenove capítulos dos Quatro Pilares que se sucedem, propõe-se a fornecer aos leitores uma sólida direção e uma forma de procedimento gerencial com foco na gerência participativa. Não se trata, em absoluto, de modismos em gestão de pessoas; ao contrário, nossa proposta é preencher uma lacuna existente na gestão efetiva do clima organizacional de uma empresa ou organização, de qualquer porte e natureza. Trata-se de um efetivo caminho das pedras para: profissionais gestores (em cargos de direção, gerência e supervisão); profissionais de recursos humanos; consultores em gestão de pessoas; professores de administração; sindicalistas; e, obviamente, para profissionais que desejam entender melhor a dinâmica do ambiente de trabalho.

A obra não tem a pretensão de discutir os fundamentos da gestão participativa, tampouco de abordar o surgimento dos processos participativos na Europa, especialmente na Alemanha de 1848, que é, reconhecidamente, o país onde tudo começou. Não vamos tratar aqui de cogestão e autogestão, nem de representação paritária ou comissões de fábrica, ou quaisquer outras denominações nesse sentido, incluindo as tentativas de modelos participativos dos empregados nas empresas brasileiras desde 1960 e, especialmente, dos meados de 1978 – pelo advento das greves no ABC Paulista, portanto dentro do período da Ditadura Militar (1964-1984) – até os dias atuais.

Entretanto, levaremos em conta a evolução das teorias da administração que tiveram sua origem no movimento das relações humanas e que se difundiram a partir dos célebres estudos condu-

zidos entre 1924 e 1933 por Georges Elton Mayo – sociólogo austríaco que chefiou uma experiência na Western Electric Company, visando humanizar e democratizar a administração nas frentes de trabalho (experiência que descrevemos adiante, no capítulo 12). Também abordaremos os estudos dos psicólogos comportamentais Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

O Dr. Frederick Herzberg, notável autoridade em ciências do comportamento humano, por exemplo, desenvolveu em seu livro *Work and the nature of man* (Trabalho e a natureza do homem) a teoria de que existem dois fatores significativos que influem na satisfação ou no descontentamento do homem no trabalho: higiênicos e motivadores. Os fatores higiênicos apenas provocam descontentamento e raramente são causa de atitude positiva. Estão relacionados com políticas e administração da empresa, supervisão, salários, relação entre pessoas e condições de trabalho. Não estão ligados diretamente ao que os empregados fazem, mas ao contexto ou às condições em que suas tarefas são executadas. Se esses fatores não atendem ao nível mínimo de satisfação dos empregados, eles acabam, por consequência, provocando certo comportamento negativo no trabalho. Já os fatores motivadores, por sua vez, estão relacionados à realização pessoal, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao progresso na carreira – e isso depende do que o homem faz e como faz. Esses fatores realmente trazem satisfação às pessoas e as motivam para desempenhar bem suas tarefas e esforçar-se ao máximo para cumpri-las.

Em síntese, o conteúdo desta obra é resultante de pesquisas, análises, debates sobre o tema proposto com outros profissionais e, especialmente, de minha própria experiência pessoal no campo do trabalho por mais de três décadas. É um livro para ser lido e interpretado à razão do que acontece no cotidiano do ambi-

ente de trabalho, e as orientações aqui expostas, sugerimos, devem ser colocadas em prática concomitantemente à sua leitura – desta forma, o leitor poderá ir testando, ajustando e auferindo os resultados, gradativamente. Conforme a conveniência de cada um, a leitura poderá se dar de forma não sequencial, ou seja, atendo-se a tópico(s) específico(s), uma vez que, ao final dos 19 capítulos, uma visão geral da gerência participativa também é fornecida.

Por fim, amigo leitor, o propósito maior desta obra, independentemente de qualquer teoria (vamos abordar várias delas ao longo dos quatro pilares), é oferecer vários exemplos práticos, casos localizados, modos de proceder, enfim, um rico e diversificado acervo (e isto não é pretensão de minha parte, mas um mero fato) sobre atitudes e posturas ligadas à liderança de pessoas, que você poderá colocar em prática de imediato, ou reforçar agora, com algum novo incremento, o que já vem praticando. Embora seja imprescindível a uma empresa, a nosso ver, incorporar aos seus programas institucionais já existentes um programa estruturado de reuniões participativas (ver Apêndice, no final deste livro), o mais importante é que o gestor adote um estilo próprio de gerência participativa no dia-a-dia. As vantagens deste modelo são inúmeras. Tantas que, sinceramente, talvez nem este, e nem qualquer outro livro sobre o tema, seja capaz de registrar todos os benefícios correspondentes.

Estrutura

Os assuntos aqui abordados estão divididos em Quatro Pilares e um Apêndice, com os seguintes objetivos:

O Pilar Um trata da Ambiência sócio-organizacional. Esclarecemos aí, de saída, a importância do papel do gestor no cuidado com o ambiente de trabalho sob sua custódia, tanto no que se refere aos aspectos físicos quanto aos psicológicos, de modo a bem administrar o exercício das atividades humanas. Também procuramos mostrar como surgem as manifestações dos empregados e a forma de conduzi-las no estilo de gerência participativa, evitando conflitos que desarmonizam o clima organizacional. Enfatizamos a importância de a empresa desenvolver uma sólida política de relações trabalhistas, envolvendo sindicato e empregados, visando à paz entre as partes. Consequentemente, para sustentar o estilo de gerência participativa, tratamos dos aspectos básicos que contribuem para a maturidade psicológica do gestor.

O Pilar Dois trata da Produção da inteligência no trabalho. Evidenciamos neste pilar a importância da participação dos empregados nos aspectos cotidianos do trabalho, salientando não só a importância do respeito às suas opiniões, mas, principalmente, a contribuição que eles podem oferecer à empresa face aos seus desafios. Procuramos mostrar a necessidade da reversão do processo de alienação do pensamento no trabalho, como visto na Era Taylor – que caracterizou o início da produção industrial –, para o processo de uso pleno da inteligência, que se distingue pela evolução tecnológica do século XXI. Fornecemos metodologias para o desenvolvi-

mento do conhecimento no trabalho (tácito e explícito), o que confere aos gestores a vantagem de formar equipes de alto desempenho.

O Pilar Três trata da Liderança educativa. Fundamentamos neste tópico a importância de o gestor desenvolver as pessoas no mundo do trabalho, adotando estilos de liderança mais apropriados a tal propósito. Discorremos aí sobre as estruturas organizacionais e seus efeitos no processo de gerência participativa, fornecendo uma série de informações que podem auxiliar o gestor na revisão de atitudes e posturas de gestão, tendo por base a razão da existência de uma empresa: atender às necessidades e expectativas dos clientes. Apresentamos, ainda, estratégias de liderança para uma gestão eficaz de pessoas, que visam solucionar problemas de desempenho dos liderados e alavancar o seu comprometimento.

O Pilar Quatro trata do Comportamento gerencial nas relações de trabalho. Neste último Pilar, descrevemos os principais aspectos que envolvem a relação capital-trabalho e as principais ferramentas para solucionar o desequilíbrio decorrente dessa dependência mútua. Enfatizamos o papel do gestor-líder e os principais valores organizacionais que permeiam as empresas nos tempos atuais, além de tratarmos dos aspectos que envolvem a motivação gerencial, sob a ótica do autodesenvolvimento biopsicossocial. Evidenciamos, ainda, o papel da média gerência no equilíbrio das relações de trabalho no dia-a-dia e, finalmente, apresentamos estratégias para a gestão do 'chão de fábrica'.

O Apêndice reproduz o modelo de um programa de reuniões participativas. Aqui são apresentados, de forma objetiva, os conceitos, a estrutura e as vantagens de um processo planejado de reuniões participativas, conforme vimos desenvolvendo em muitas das grandes empresas brasileiras. Obviamente, trata-se de um modelo básico, que não abrange todas as nuances de um programa completo de reuniões participativas, devendo-se levar em conta aí, inclusive, o fato de que, para cada empresa, em particular, é necessário considerar e preservar suas peculiaridades.

Importante:

Com a finalidade de melhor direcionar o leitor, ao final da página de apresentação de cada um dos quatro pilares listamos alguns termos, presentes nos respectivos capítulos, que se apresentam sob o título de *Terminologia Relevante*. Trata-se de termos eminentemente peculiares aos princípios deste livro, que merecem ser destacados, para maior clareza.

Contextualização

As empresas já comprovaram que, quanto mais motivado um empregado, mais ele se dedica ao trabalho e, conseqüentemente, mais produtivo e eficiente se torna. E isto é essencialmente importante para as duas partes: capital e trabalho. O capital, o empregador, se beneficia com resultados positivos que obtém; o trabalho, o empregado, com o direito de participar mais intensamente da empresa em que se encontra.



Não se pode falar de gerência participativa, sem citar a Semco S/A e seu grande empreendedor, Ricardo Semler. Ricardo se tornou no final dos anos 80, um dos grandes nomes da administração brasileira e mundial, e seu livro: *Virando a Própria Mesa*, um grande best-seller. De forma arrojada, ele implantou o conceito de unidade de negócio, mais liberdade para todos os gestores e pessoal da empresa. E instalou com sucesso um sistema de gestão democrática, proporcionando aos seus colaboradores a tarefa de escolher e implantar as melhorias em seu ambiente de trabalho e controlar os benefícios e a qualidade daquilo que estão fazendo. E, sentenciando: as grandes decisões da empresa precisam ser tomadas em conjunto com os colaboradores.



Uma reconhecida empresa, fabricante de borrachas sintéticas, entendeu bem este processo e implantou um sistema denominado *Gestão à Vista*, que hoje funciona em várias organizações, mundo afora, desde a década de 90. O importante para essa companhia foi que os empregados passaram a ter acesso aos principais indicadores de gestão e do seu plano de produção, metas e resultados, passando assim a apresentar projetos para melhoria de desem-

penho, redução de custos, competitividade e melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, independente do nível hierárquico de cada um. Nesse processo, o destaque é que os próprios empregados criaram um quadro onde cada um apresenta sugestões, metas a serem obtidas, e que contempla ainda o andamento do sistema de trabalho. Agora, cada empregado sabe o que cada colega faz, os custos da produção, os impactos das perdas no faturamento e nos resultados a serem obtidos. Uma mudança radical de visão em suas perspectivas. Com isso, a empresa reduziu o índice de material fora de especificações, bem como a insatisfação dos clientes sobre determinados quesitos.



A Embraer (Empresa Brasileira de Aeronáutica), conforme informações divulgadas na imprensa, com a implantação do programa intitulado *Boa Ideia*, conseguiu gerar economia de US\$ 1,4 milhão já no primeiro trimestre de seu funcionamento. O mesmo ocorreu com a Volkswagen do Brasil, com o projeto *Geração de Ideias*, que promoveu corte de despesas de R\$ 16,9 milhões nos três anos seguintes à sua implantação. Nesses dois exemplos, além de permitirem aos empregados sugerir ideias, individualmente ou em grupo, relacionadas à redução de custos ou à geração de benefícios financeiros, melhorias no processo produtivo, melhoria no produto, segurança ocupacional e meio ambiente, os melhores projetos faziam jus a uma recompensa. Para concorrer à premiação, essas ideias já deveriam estar implantadas e com resultados comprovados. A título de motivação, todos os detentores de ideias recebiam um brinde especial. Programas desta natureza são altamente motivadores. As premiações concedidas pela alta administração da empresa fazem com que os empregados se sintam reconhecidos e valorizados.



Um outro bom exemplo é o da Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.). O Estatuto Social da Petrobras não prevê a participação de representantes dos empregados em comitês de gestão ou nas decisões estratégicas. No entanto, a empresa possui diversos mecanismos para ouvir, avaliar e acompanhar posturas, preocupações, sugestões e críticas dos empregados. Há, por exemplo, o *Projeto Inovar*, que premia ideias inovadoras originárias da força de trabalho e voltadas para a melhoria dos processos internos. A pesquisa de *Ambiência Organizacional*, desenvolvida pelo departamento de recursos humanos corporativo, é outro meio para os empregados expressarem sua percepção e opinião sobre diversos fatores relativos à gestão da companhia. Destaca-se, ainda, a *Ouvidoria Geral*, um espaço aberto onde o empregado pode apresentar sugestões, expor problemas, reclamações ou fazer qualquer tipo de manifestação.



Sistema de rodízio aumenta a motivação. Este foi o caso de uma montadora de automóveis do interior de São Paulo, no passado: um sistema de rodízio de tarefas entre os empregados. O rodízio, que em alguns casos prevê a troca de posto de trabalho a cada 60 minutos, trouxe mais motivação aos empregados da linha de produção, antes acostumados a executar tarefas repetitivas e com uma frequência que implicava maior risco de lesões musculares. O processo já era bastante utilizado na Europa. O resultado mais importante foi detectado no índice de faltas ao trabalho, que caiu consideravelmente, gerando um ganho anual em horas-homem trabalhadas. O maior beneficiado foi o próprio empregado, que obteve ganhos físicos e psicológicos. Em vez de concentrar seus esforços em apenas uma única atividade, ele agora exercia outras tarefas diferentes, reduzindo o risco de lesões. E o ganho adicional

era o combate ao estresse da monotonia. Um desses empregados fez a seguinte declaração: “O fato de executarmos sempre a mesma atividade dava a impressão de que éramos autossuficientes e que poderíamos fazer o trabalho até de olhos fechados. Com o rodízio, tivemos que nos impor um grau maior de atenção ao trabalho e, como resultado, reduziu-se o risco de acidentes”. O novo esquema de trabalho também foi um elemento motivador para que o grupo permanecesse mais unido e comprometido com suas atividades. Um fato relevante é que *tudo foi decidido juntamente com os empregados*, o que contribuiu sobremaneira para o sucesso do programa. Se, ao contrário, tal decisão tivesse vindo exclusivamente da chefia, muito provavelmente haveria resistências.



A comunicação aberta sempre foi aventada pela maioria das empresas – umas ficam no discurso apenas, outras fazem acontecer. Mas, em muitas delas, o conceito de liberdade de expressão é mais do que respeitado, é incentivado. Um caso que ilustra bem essa situação ocorreu em um grande supermercado do Brasil, onde, em reunião semanal para o feedback de resultados, o presidente foi contestado textualmente por um empregado do setor de serviços gerais. O presidente, sem se alterar, deu sua explicação, deixando todos os participantes bastante confortáveis para levantar outros questionamentos. O que os empregados precisam é ter confiança para falar, criticar e sugerir, embora isso não signifique que a empresa vá atender a todas as demandas. É comum vermos em certas organizações programas de ideias, críticas e sugestões, todas implementadas por canais de comunicação, como o ‘bate-papo com a direção’, o ‘dia da qualidade’ e a *leadership conference*, que permitem ao empregado expor suas opiniões. O desafio consiste apenas em tornar este processo mais dinâmico e livre de burocracias.



Certamente, as empresas são as maiores beneficiadas com tais programas, visto que muitas delas conseguem economizar milhões de dólares com a implantação deles. Além disso, os gestores também podem capitalizar ganhos, se conseguirem reduzir custos, produzir com mais qualidade e manter os empregados motivados. Com isso, sua área de responsabilidade ganha maior visibilidade. É óbvio que todos esses programas somente “rodam” na empresa, como se costuma dizer, quando são bem estruturados e “comprados” pelos gestores, empregados e pela área de recursos humanos. Do contrário, acontece o de sempre: *decolam e aterrissam na mesma velocidade, e em pouquíssimo tempo.*

*Todo trabalho, até mesmo tecer algodão, é nobre;
o trabalho em si é nobre...
Uma vida ociosa não é para o homem,
nem para os deuses.*

Thomas Carlyle

Ambiência Sócio-Organizacional

Capítulos

1. O sistema humano é o que opera a organização.
2. A manifestação consentida e o clima organizacional.
Harmonia ou conflito
3. Com foco apenas em resultados,
não se veste o chapéu do empregado.
4. A qualidade da participação é proporcional
ao grau de comprometimento do empregado.
5. Maturidade psicológica de liderança,
base para a gerência participativa.

Terminologia relevante encontrada nestes capítulos:

1. Ambiência sócio-organizacional.
2. Gerência participativa.
3. Liderança ambivalente.
4. Organização formal e organização real;
5. Manifestações no processo de gerência participativa.
6. Legítimos direitos dos empregados.
7. Vestir o chapéu da empresa e o chapéu dos empregados.
8. Sociedade de trabalho.
9. Síndrome do executivo novo.



Capítulo 1

O sistema humano é o que opera a organização

Empresa, por definição conceitual, é uma instituição social que tem por objetivo remunerar o capital investido, ou seja, visa ao lucro. Acredito que nenhum dos meus leitores tenha dúvidas a respeito disso. Entretanto, o que é importante ressaltar nessa definição é o fato de que o termo "social" vem precedendo o termo "lucro"; e isto é, sobretudo, relevante para a finalidade deste livro, que trata essencialmente de gerência participativa, o que nos leva a pensar em relações sociais antes de qualquer outra consideração. Denominamos como "gerência participativa" a prática sistemática da *liderança ambivalente*, que, em termos gerais, significa o respeito a sentimentos opostos. No nosso caso, esse conceito de ambivalência se aplica aos gestores e seus liderados no campo do trabalho, onde estarão sempre presentes incontáveis percepções, pontos de vista, considerações gerais e específicas etc., que exigem reiterados ajustes. Assim, doravante, sempre que mencionarmos o termo "gerência participativa", estaremos nos referindo à liderança ambivalente.

Essa ambivalência também reflete a tendência emergente nas empresas de alterar a sua linguagem política, adequando-a aos tempos modernos. O discurso atual considera elementos como: democracia, parcerias, equipes, trabalho conjunto, delegação de poderes, iniciativa, coragem e criatividade. E, conforme recomenda, Peter Drucker (1909-2005), que é considerado o pai da administração moderna e o criador da visão de *management*, as palavras-chave hoje devem ser: *alternativas*, ao invés de *planos*; *possível*, ao invés de *perfeito*; *envolvimento*, ao invés de *obediência*. Deve-se optar por uma linguagem que retrate, antes, atitudes de liderança, e não de chefia. Neste livro vamos utilizar o termo "gestor" com vasta frequência, uma vez que ele traduz os diversos títulos de uma estrutura hierárquica, e também por tratar-se de uma designação que reflete melhor a realidade de gerenciar resultados e liderar pessoas.

Por ser uma instituição social, como vimos no início deste capítulo, uma empresa se constitui de uma estrutura organizada – formada por pessoas que dominam determinada tecnologia e processo –, que se dispõe a atender aos interesses de uma sociedade ou comunidade. De modo geral, uma empresa tem por finalidade servir à sociedade com os bens e serviços que produz e oferece, além de nutrir possibilidades aos empregados em suas expectativas profissionais e pessoais.

A ambiência sócio-organizacional (título deste primeiro pilar) é o *espaço físico organizado, e ao mesmo tempo o meio psicológico, especialmente preparado para o exercício das atividades humanas*. Esta definição nos parece sensata e realista. Convenhamos que o termo "ambiência sócio-organizacional" incorpora a ideia de um ambiente sócio-organizado para um trabalho em harmonia, onde a relação empresa-empregado deve transcorrer de maneira coerente e justa. As pesquisas de clima interno que a maioria das