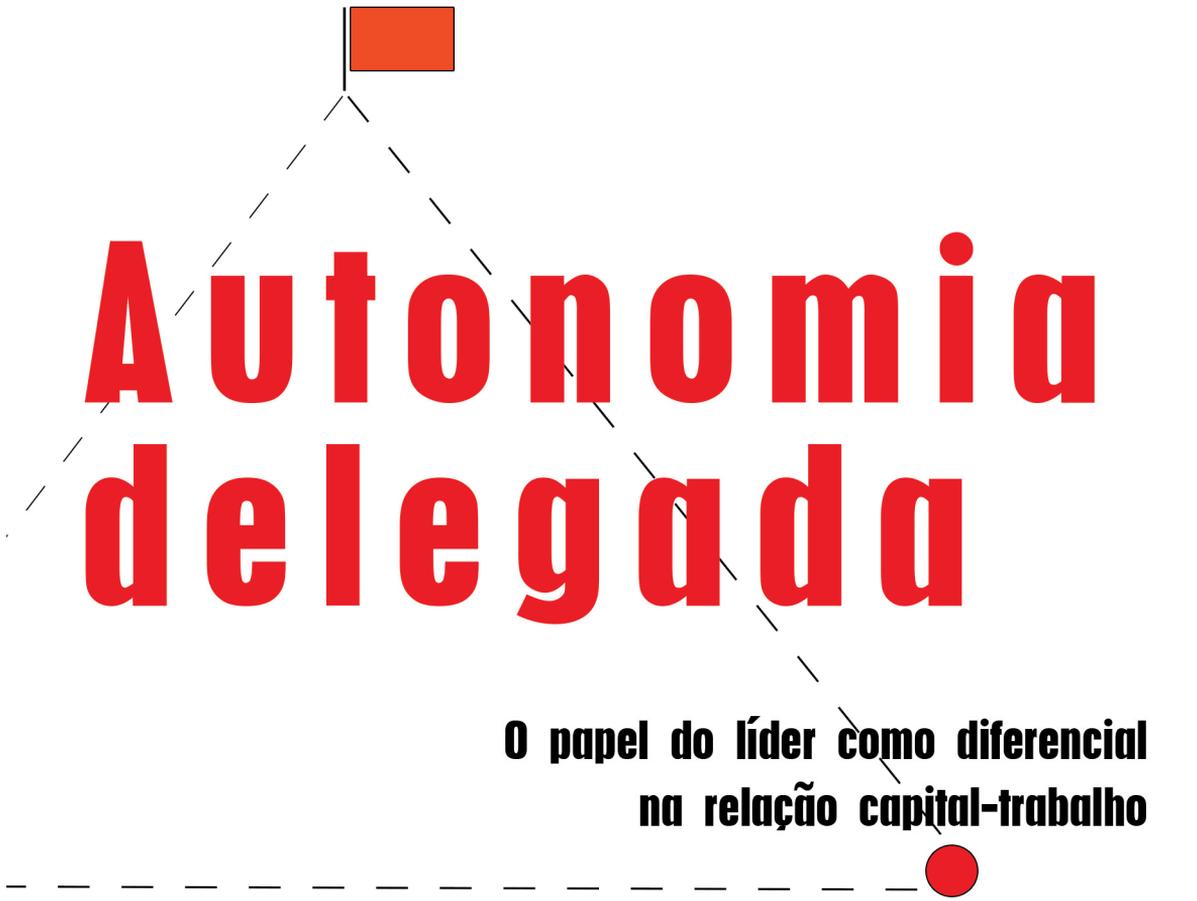


A maneira certa de gerenciar e prevenir conflitos trabalhistas nas empresas



Autonomia delegada

O papel do líder como diferencial
na relação capital-trabalho

CARLOS MINA

Autor de “Governança Trabalhista” e
“A Magia do Equilíbrio nas Relações Humanas”

11ª edição
atualizada

CM
PUBLICAÇÕES

© Copyright 2024 - Carlos Mina

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Mina, Carlos

Autonomia delegada : o papel do líder
como diferencial na relação capital-trabalho :
a maneira certa de gerenciar e prevenir conflitos
trabalhistas nas empresas / Carlos Mina. --
11. ed. -- São Paulo : Ed. do Autor, 2024.

Bibliografia.

ISBN 978-65-01-26678-7

1. Administração de pessoal 2. Capital humano
3. Direito do trabalho - Brasil 4. Gerenciamento
de pessoas 5. Liderança 6. Relações trabalhistas -
Brasil I. Título.

24-243894

CDD-658.4092

Índices para catálogo sistemático:

1. Liderança : Administração de empresas 658.4092

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Proibida a reprodução total ou parcial desta obra, de qualquer forma ou meio eletrônico, mecânico, inclusive por meio de processos xerográficos, sem permissão expressa do editor (Lei n 9.610/98).

Todos os direitos reservados à:

Carlos Mina Consultoria S/S Ltda.

carlosmina@uol.com.br www.carlosmina.com.br

Projeto Gráfico e Diagramação

Mauro Lenhaioli Junior

Preparação de Textos e Revisão

Camila Fernandes

Ilustrações

Xavier Lima

Capa

Gian Felipe

SUMÁRIO

<u>Apresentação,</u>	07
<u>Um livro para chamar de seu...</u>	09

CAPÍTULO 1

<u>A CHAVE PARA CONCILIAR INTERESSES,</u>	11
<u>Autonomia delegada ao líder,</u>	13
<u>Assumir o papel ou nada feito,</u>	18
<u>As motivações do mundo do trabalho,</u>	20
<u>O capital (o empregador),</u>	20
<u>O trabalho (os empregados),</u>	20
<u>De fato e de direito, são realidades na gestão do trabalho,</u>	23

CAPÍTULO 2

<u>ASPECTOS SOCIAIS DO TRABALHO,</u>	27
<u>A realidade traz consequências,</u>	29
<u>A administração deve se concentrar em valores humanos,</u>	30
<u>O entorno do trabalho é tão importante quanto a tarefa em si,</u>	33
<u>Atuando como psicólogo, mesmo não sendo,</u>	36
<u>Maturidade psicológica de liderança,</u>	37
<u>Levando razão à emoção,</u>	40
<u>Autoridade, autoritarismo, disciplina e submissão,</u>	40

CAPÍTULO 3

<u>ASPECTOS EDUCACIONAIS DO TRABALHO,</u>	47
<u>Desenvolver competências nos liderados é missão da gestão,</u>	49
<u>Empregado ou empregado-cidadão? Você, líder, decide,</u>	52
<u>Nem tudo é o que parece,</u>	52
<u>Como solucionar problemas de desempenho dos liderados... na prática,</u>	55
<u>Dicas de ouro,</u>	59
<u>Como aproveitar o potencial do trabalho em equipe,</u>	62

CAPÍTULO 4

<u>ASPECTOS LEGAIS DO TRABALHO,</u>	65
<u>Gestão ao pé da letra da lei,</u>	67
<u>A preocupação do dia a dia,</u>	71
<u>Postura de liderança para solução de controvérsias,</u>	78
<u>Garantia da dignidade da pessoa humana,</u>	80
<u>Assédio moral,</u>	80
<u>Assédio sexual,</u>	84
<u>Importunação sexual,</u>	85
<u>Racismo, preconceito e discriminação,</u>	86
<u>Capacitismo,</u>	87
<u>Relacionamento com sindicatos,</u>	89
<u>Processo de negociação coletiva,</u>	91
<u>Greve: interpretação legal e prática,</u>	95

CAPÍTULO 5

<u>LIDERANDO COM FOCO NA PAZ TRABALHISTA</u>	105
<u>Mitigação de conflitos,</u>	107
<u>Redução de conflitos por meio de reuniões participativas,</u>	114
<u>O silêncio também comunica,</u>	118
<u>As boas relações de trabalho começam na contratação,</u>	120
<u>O poder diretivo do empregador a cargo do líder,</u>	126
<u>Requisitos essenciais ao exercício do poder disciplinar,</u>	129
<u>Medidas disciplinares,</u>	131
<u>Direito de resistência do empregado</u>	136

CAPÍTULO 6

<u>GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO</u>	141
<u>Antes de tudo, os aspectos legais,</u>	143
<u>Dever de prevenir,</u>	148

<u>Ação disciplinar</u>	150
<u>Direito de recusa</u>	152
<u>Dono de área</u>	153
<u>Gerenciando uma transformação comportamental de sucesso</u>	155
<u>Crie uma atmosfera preventiva</u>	155
<u>Segurança a todo momento e lugar</u>	159
<u>O melhor incentivo à segurança é viver</u>	162
<u>Percepção de riscos</u>	164
<u>Mitigação de acidentes de trabalho na gestão do dia a dia</u>	169
<u>Construa o comportamento seguro com a sua equipe</u>	175
<u>CAPÍTULO 7</u>	
<u>COMPETÊNCIAS PARA UMA LIDERANÇA TRABALHISTA EFETIVA</u>	179
<u>A força do líder</u>	181
<u>As motivações humanas</u>	183
<u>Método <i>Coaching</i> para desenvolver liderados</u>	188
<u>Comunicação trabalhista preventiva</u>	198
<u>A negociação cotidiana no trabalho</u>	208
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	213
<u>Sobre o autor</u>	215

APRESENTAÇÃO

Este é um livro para gestores, líderes de gente, com responsabilidades sobre relações de trabalho, tópico que vamos tratar também como relações trabalhistas em razão do viés legal envolvido. Mas é um livro absolutamente de gestão, e não um livro de legislação. Muito prático e objetivo.

É um material inédito no propósito de esclarecer a maneira certa de tratar os aspectos sociais, educacionais e legais da gestão de pessoas no cotidiano do trabalho. Procurei, sem me estender demasiadamente, abordar os temas principais para uma liderança sem conflitos, que busca a paz trabalhista e um ambiente humanizado, tendo como base as preocupações que me foram reveladas nos seminários realizados nas empresas ao longo de três décadas.

O objetivo do livro é tornar o líder o verdadeiro representante da empresa para assuntos que fazem parte das responsabilidades do empregador. Daí o título “Autonomia Delegada”. Nada mais do que o poder diretivo da empresa, definido na legislação trabalhista, delegado a quem lidera.

Tudo que se encontra no livro é o que ensino nos treinamentos de gestão de relações trabalhistas para gestores de numerosas empresas de vários segmentos, e dessa forma asseguro consistência conceitual e técnica, e de conformidade legal, nas recomendações e ações que ofereço.

O livro é formado de sete capítulos, com muitos exemplos, e com destaque para o capítulo seis sobre gestão de segurança e saúde do trabalho – um verdadeiro manual para a vida e a saúde do trabalhador. Também é destaque, no capítulo quatro, as seções sobre assédio moral, assédio sexual, racismo, preconceito e discriminação.

Se você, gestor, líder, seguir na medida do possível esse verdadeiro ‘caminho das pedras’ na sua gestão, tanto de maneira preventiva (a mais indicada) como de maneira corretiva, certamente a sua liderança será reconhecida pelos liderados como assertiva, do mesmo modo, a empresa não estará à mercê de conflitos e de intervenções dos sindicatos e órgãos do governo de controle do trabalho.

Carlos Mina

A minha sólida formação acadêmica e pedagógica, e a experiência consolidada no assunto, me habilitam a ser o autor desta obra.

Excelente leitura!

Carlos Mina

UM LIVRO PARA CHAMAR DE SEU...

*Uma jornada de mil milhas
começa com um simples passo.*

Lao Tzu

Conta a história do velho lenhador que, ao ser desafiado por um jovem para ver quem cortava mais árvores na floresta, ele, de longe, levou a melhor. No final do dia, sua produção superou em muito a do jovem provocador, que o questionou, indignado. Afinal, o velho lenhador foi visto várias vezes sentado e descansando, pitando um cigarrinho de palha. Como pôde, então, ser o melhor? “Sentado, sim. Descansando, não”, respondeu com voz determinada o homem experiente. “Você pelo jeito não percebeu, mas, no seu ânimo de golpear as árvores, eu, muitas vezes, parava e me sentava. Mas fazia isso para afiar o machado. Essa técnica a experiência me ensinou. O corte fica muito melhor. Até admirei a sua dedicação. Mas, com um machado sem fio, o que você tem é muito esforço com pouco resultado. Pode acreditar.”

Moral da história: às vezes, é melhor parar e pensar na forma como você está atuando numa situação ou problema. Você está teimando em golpear e tendo baixo rendimento, usando só a força física? Ou está golpeando do jeito certo para obter o resultado que espera, usando sua capacidade intelectual?

Em gestão, o princípio é o mesmo. Gestão não é apenas esforço. Gestão é resultado. E este livro convida você a parar, afiar o machado e seguir em frente.

Com você

Se você já é um gestor, um líder de equipe ou ocupante de algum cargo de responsabilidade sobre resultados e pessoas, este livro será um instrumento para aprimorar o seu conhecimento e suas habilidades nessa função. A proposta é mostrar caminhos que podem ajudar a ajustar e estreitar o relacionamento entre líder e liderado, observando aspectos administrativos

e legais. Se você é um aspirante a cargos de gestão ou gestor iniciante, está é uma ótima chance de desenvolver competências para se tornar um administrador eficiente. Afinal, o mundo empresarial exige, cada vez mais, líderes sociais e educacionais que possam conduzir equipes, saibam valorizar o ser humano, os direitos sociais e trabalhistas, evitando conflitos no ambiente organizacional.

Vamos tratar das relações de trabalho, destacando os pontos fundamentais dessas relações, os aspectos legais, a promoção do equilíbrio entre as forças do capital e do trabalho, e o papel do líder em tudo isso. Afinal, não basta buscar resultados operacionais e financeiros para a empresa. O gestor também deve considerar o correto cumprimento de acordos trabalhistas com sindicatos; a legislação do trabalho; as normas administrativas internas; os valores da empresa; os direitos universais e o respeito à dignidade do ser humano; e o respeito ao contraditório, entre outras posturas. Do contrário, sua gestão será um caos e um risco trabalhista para a empresa.

Mas com este livro, você vai aprender a derrubar árvores do jeito certo: *com estratégia e produtividade.*

CAPÍTULO 1

A CHAVE PARA CONCILIAR INTERESSES

- *Autonomia delegada ao líder*
- *Assumir o papel ou nada feito*
- *As motivações do mundo do trabalho*
- *O capital (o empregador)*
- *O trabalho (os empregados)*
- *De fato e de direito, são realidades na gestão do trabalho*

“ *Nada de grandioso é atingido
sem entusiasmo.* ”

Ralph Waldo Emerson

Autonomia delegada ao líder

Pertencer ao quadro de comando de uma empresa é estar em um dos níveis hierárquicos da sua estrutura organizacional. É exercer o poder diretivo do empregador e representá-lo, em delegação, perante os empregados e onde mais for necessário – nos atos administrativos em geral, e, principalmente, nos atos das relações de trabalho. Esse processo de delegar poder aos membros da linha de comando é chamado de Autonomia Delegada.



A essência do papel de líder está na confiança que a administração da empresa deposita nele. Por isso é que se fala em “cargo de confiança”. Não é uma confiança genérica, do tipo que encontramos em todos os contratos de emprego, que tem a ver com o acesso a informações da empresa para a realização dos serviços. Ao contrário, é uma confiança muito específica. Os líderes recebem autorização para propor e/ou executar os atos de admitir, demitir ou aplicar sanções aos empregados, sempre com decisões previamente compartilhadas com superiores e administração. São cargos que, na maioria das vezes, têm horários de trabalho diferenciados – flexíveis e/ou sujeitos a compensações – e outros diferenciais previstos nas normas administrativas ou legislação trabalhista. O que importa é que a “regra do jogo” entre empresa e líder esteja clara, e que ele se ajuste a ela, tanto nos parâmetros administrativos como legais.

Líder → Resultados Pessoas

É claro que a autonomia é delimitada na escala hierárquica. Cada nível responde conforme a dimensão do seu cargo. Por isso, é necessário definir muito bem a extensão de atuação e os limites decisórios. E, embora cada nível responda na sua dimensão hierárquica, todos eles são responsáveis como um único grupo de comando. Veja um exemplo: a estrutura hierárquica de certo departamento é dividida em quatro níveis: diretor, gerente, chefe e supervisor (grupo de comando). Cada nível superior elege uma pessoa para o nível imediatamente abaixo dele; portanto, todos respondem por um mesmo acontecimento, já que estão “no mesmo barco”. No caso de um acidente nessa empresa, normalmente é a diretoria que questiona o ocorrido, seguindo até o supervisor do acidentado.

EM UMA ESTRUTURA HIERÁRQUICA TODOS RESPONDEM POR NÃO CONFORMIDADES. NÃO HÁ ISENÇÃO DE UM NÍVEL OU OUTRO, DE UMA ÁREA OU OUTRA. O PROBLEMA ATINGE À ORGANIZAÇÃO EM TODA A SUA EXTENSÃO.

É certo pensar em responsabilidade coletiva. Afinal, a questão envolve mesmo todos os que pertencem e comandam um departamento ou uma divisão no mesmo segmento de trabalho. Na dúvida, diante de situações mais complexas, o líder deverá perguntar e, sempre que achar necessário, compartilhar os atos administrativos com o nível hierárquico imediatamente superior ao seu para ampliar o alcance das decisões.

Antes de compartilhar responsabilidades com outros níveis hierárquicos, inclusive os níveis-pares, é preciso fazer uma análise das circunstâncias, impactos, consequências, precedentes e, principalmente, do bom senso diante da situação que está sendo avaliada. Ao compartilhar decisões com os demais líderes, a informação na linha de comando de uma empresa deverá acontecer

tanto em fluxo de comunicação vertical (ascendente e descendente – com superiores e liderados) como em fluxo de comunicação horizontal (com pares). E essa comunicação deverá ser constante, abrangente, objetiva e, principalmente, resolutiva. Ou seja: o objetivo é resolver cada problema apresentado.

A autonomia delegada na empresa significa, antes de tudo, dar poder de decisão aos líderes, fazendo valer uma das suas principais funções de gestão, que é a de solucionar problemas. Uma gestão eficiente é feita principalmente de um processo de comunicação eficaz, e a estrutura hierárquica da empresa é o meio mais apropriado de fazer a informação fluir e formar decisões. Não pode faltar informação na empresa; do contrário, ela não sobreviverá por muito tempo. Mas pode haver ausência de comunicação por inação dos líderes. Muitas informações importantes para o processo de trabalho não são repassadas no momento certo, prejudicando a tomada de decisões. Portanto, atenção: nem excesso, nem falta. Um fluxo de comunicação excessivo, não resolutivo, pode travar o sistema de gestão: quando muito se fala, pouco se resolve. Já a falta de comunicação pode prejudicar a obtenção de resultados, atrasando as decisões.

Uma sugestão de efeito comprovado é que o líder tenha iniciativa para solucionar os problemas do dia a dia. Ele deve identificar o momento certo e as pessoas chave para ajudá-lo na decisão, e nunca supor que os problemas serão resolvidos por mero acaso ou por pessoas que não estejam envolvidas na situação. A empresa espera que o líder tenha atitudes proativas durante os acontecimentos e até antes de eles ocorrerem. Ter uma atitude proativa é antecipar-se e responsabilizar-se pelas próprias escolhas e ações diante das situações do cotidiano. Ser proativo nas relações de trabalho é agir com uma visão crítica do problema potencial, ou seja: saber interpretar as tendências dos fatos e agir de forma preventiva. Afinal, é como dizemos em gestão: a tendência dos fatos nos deixa antever o futuro.

Exemplo: as duas últimas pesquisas de clima organizacional feitas em uma determinada empresa mostraram a média de cinco pontos no quesito “satisfação dos empregados com a assistência médica”. Uma média abaixo do

limite aceitável, que é de seis pontos. O ideal seria acima de sete pontos. O sindicato que representa os empregados soltou vários boletins comentando o assunto, em função das reclamações dos seus representados. O pessoal do turno da noite já havia sido visto em reuniões pelos corredores resmungando a respeito disso. Assim, qual seria a tendência dos fatos, e o que poderia acabar acontecendo? Óbvio, não? Paralisação à vista! Alguém da administração deveria ficar surpreso com a greve? Não.

Lembre-se: a surpresa que muitos líderes alegam para justificar conflitos trabalhistas, na maioria das vezes, é simples incompetência de gestão. É falta de visão preventiva. Os problemas que você não resolve não desaparecem, só mudam de ânimo e também de lado – saem da empresa para o domínio do sindicato.

“Certa vez eu estava em um aeroporto no norte do País. O voo estava programado para as quinze horas. O tempo de viagem até São Paulo seria, sem escalas, de três horas e trinta minutos. Tarde excelente de sol. Certamente a maioria das pessoas havia assumido compromissos no destino. Eu, por exemplo, jantaria com a minha esposa, comemorando o seu aniversário. Todos os passageiros no local do check-in com no mínimo uma hora de antecedência, conforme reza o padrão para voos domésticos. Todos alegres e serenos.

Nesse momento chegou a informação de que o avião estava atrasado. Hum... Houve contratempo no aeroporto de origem. Tudo bem! O melhor é tomar um café e aproveitar para conhecer os demais passageiros.

Mas, faltando quinze minutos para o horário previsto, o avião não havia pousado. Um novo aviso dizia que ele ainda não havia sequer decolado. Não se explicava o motivo desta vez. Só se sabia que o seu tempo de voo até o aeroporto onde estávamos era de aproximadamente duas horas. Tudo mais ou menos bem! Planos refeitos. No meu caso, o jantar ficaria para o dia seguinte... se possível.

Continuamos a esperar. Mais um cafezinho e as conversas já se exaltavam... e muito. Já não era interessante conhecer as pessoas ou saber de detalhes pessoais. Cada um se concentrava nas próprias preocupações. Uma hora e

trinta minutos depois do horário previsto de saída, e nada. Pessimismo total! Sem informações e sem explicações. Os ânimos se alteravam a cada minuto. Podiam-se ouvir xingamentos, intimidações e até ameaça de uma ‘invasão’ da sala de embarque (?!).

Após mais duas horas, finalmente a solução. Fomos todos para um hotel reservado pela companhia aérea, com direito a jantar e a uma única ligação telefônica, sem direito a qualquer bebida alcoólica. O voo sairia às sete horas em ponto do dia seguinte.

Não é preciso explicar o nível de tumulto e manifestação gerado no saguão do aeroporto. O que mais impressionou foi a mudança de ânimo de todos. Começou com um inofensivo cafezinho e terminou num ruidoso e agressivo tumulto. No entanto, concluiu-se no jantar que bastaria a empresa ter sido mais cuidadosa na comunicação e tratado o assunto com total transparência para que todos entendessem o problema – os mais racionais, pelo menos. No dia seguinte, o voo saiu no novo horário previsto.

Moral da história: *problema não resolvido não desaparece, só muda de ânimo. Portanto... tenha cuidado!”*

Assumir o papel ou nada feito

O processo de delegação de autonomia deve seguir certo “rito de passagem” na empresa. Isso significa preparar o líder para receber e assimilar os atos administrativos e de pessoal que cabem ao seu cargo. Esse “rito” é a diplomação para a função de líder e interlocutor da administração com os empregados, no exercício do seu papel. Sem essa definição, ninguém poderia se sentir capacitado ou empenhar-se em ser proativo, com base na simples intenção da empresa de delegar responsabilidades.

A empresa precisa ser cuidadosa ao transferir as responsabilidades administrativas, investindo o tempo e os recursos necessários para que a linha de comando acesse as informações e priorize os modos de lidar com as questões. Afinal, é por meio desse entendimento que as relações de trabalho servirão à conciliação dos interesses. Ainda assim, cabe a cada líder a responsabilidade de, por iniciativa própria, buscar as informações que não tem. Diante dos liderados, qualquer hesitação do líder desacreditará a administração e, principalmente, a sua própria liderança.

Todo evento de sucesso, de qualquer natureza, depende de uma ampla visão do empreendedor e de um conjunto de ações muito bem planejado e colocado em prática, passo a passo. O inverso é verdadeiro. Se você não planejar, se insistir em agir ao acaso, sem visão estratégica, verá “o caos se aproximar demais”, isto é, conhecerá o risco e o fracasso. Vale o mesmo na gestão das relações de trabalho. Um líder preparado assegura o sucesso da gestão; já um líder sem habilidades, informações e pouca ou nenhuma comunicação acaba limitando a gestão às coisas triviais da rotina. E, pior: contabilizando perdas. As perdas são proporcionais à execução sem visão empreendedora e sem planejamento.

O cotidiano de uma empresa exige prontidão para agir. Cabe ao líder prevenir e corrigir desvios e não conformidades no dia a dia da gestão em seu nível hierárquico. É para isso que as empresas confiam a ele as responsabilidades de direção. Líder não é só um título atribuído a uma função. É um conceito que envolve a relevância dessa função administrativa, que deve ser exercida com autonomia e noção das suas responsabilidades. O líder recebe um ex-

pressivo poder decisório, o que o torna representante legítimo da empresa na execução de seus atos. E o que a empresa realmente espera ao delegar autonomia é que o líder garanta pelo menos quatro fatores de sucesso nas relações de trabalho:

1. Clima organizacional humanizado.
2. Resultados obtidos pelo trabalho em equipe, com satisfação.
3. Comprometimento das pessoas por meio de comunicação efetiva.
4. Coerência e justiça na aplicação e cumprimento das normas de trabalho.

As “relações trabalhistas” têm afinidade com as “relações de trabalho”, e é muito comum as pessoas fazerem uso indiscriminado dessas expressões. É claro que ambas estão ligadas à administração do trabalho, mas há diferenças na essência de uma e outra que precisamos esclarecer para abordar este assunto de forma mais apropriada. “Relações de trabalho” são as questões relacionadas à gestão de pessoas na empresa, a base da coexistência entre capital e trabalho. Abrangem tanto os aspectos sociais e educacionais do trabalho como os seus aspectos legais. Já quando falamos exclusivamente dos aspectos legais do trabalho, o correto é usar “relações trabalhistas”. Assim, embora as relações trabalhistas tenham um escopo legal amplo e diferenciado das demais relações, elas estão dentro do que entendemos como relações de trabalho. Podemos afirmar que qualquer membro da linha de comando de uma empresa é um administrador do trabalho.

As motivações do mundo do trabalho

Nas relações de trabalho há dois grandes atores: o capital e o trabalho. Nada mais clássico e tradicional do que esse marco no mundo empresarial. São atores com interesses próprios e bastante específicos, mas com o mesmo propósito: obter resultados para manter a empresa no mercado e, por consequência, os empregos como ocupação e meio de sobrevivência das pessoas. Também podemos chamar esses dois atores de empregador e empregado. O primeiro representa o capital e o segundo representa o trabalho.

O capital (o empregador)

Sua função é atender à sociedade e tornar-se uma fonte de soluções para os seus problemas, já que o objetivo de um produto ou serviço é justamente suprir as necessidades dos indivíduos, e isso significa resolver o seu problema. Também deve aplicar e investir recursos na empresa, e obter lucro como retorno do seu desempenho. As motivações que justificam sua existência e competência normalmente são: crescimento, geração de empregos, desenvolvimento humano, desenvolvimento de regiões, produção, mercado, status empresarial, poder, legado, transcendência, efetividade, reconhecimento, etc.

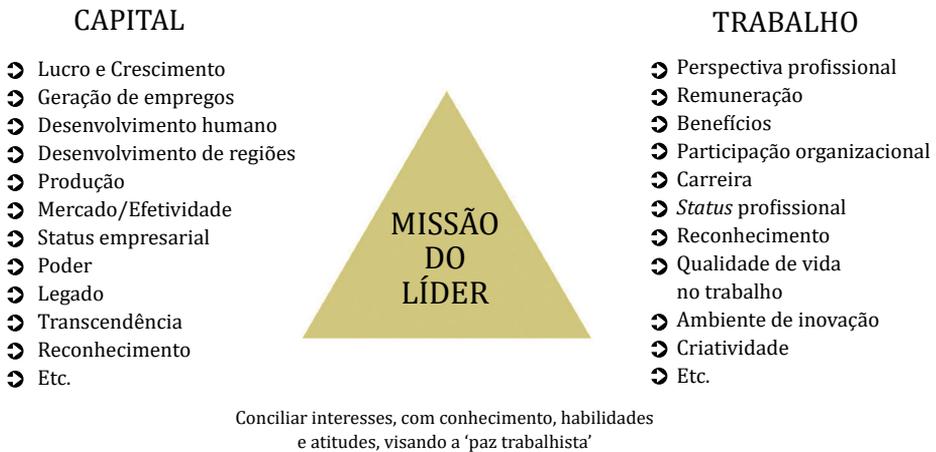
O trabalho (os empregados)

Existe para satisfazer as necessidades humanas de sobrevivência e de autorrealização, em um ambiente estruturado e dedicado ao desenvolvimento pessoal. As motivações que estimulam a competência e o comprometimento geralmente são: perspectiva profissional, remuneração, benefícios, participação organizacional, carreira, status profissional, reconhecimento, qualidade de vida no trabalho (condições e organização do trabalho), ambiente de inovação e criatividade, etc.

Essas motivações, tanto as do capital como as do trabalho, oferecem uma visão da essência do trabalho do líder na conciliação dos interesses de ambos os lados no dia a dia. As habilidades necessárias para isso são muito mais estratégicas do que operacionais. O líder deve assumir tanto as mo-

tivações do capital quanto as do trabalho para poder entender, de maneira justa, imparcial e sensata, o que precisa ser feito para conciliar interesses. E isso significa dominar os atos de negociar, conceder, confrontar, persuadir, comunicar, resguardar e recusar quando for o caso. Como você pode ver, a tarefa não é fácil nem simples. Ao contrário, exige habilidade de persuasão e autêntica aptidão para fazer acontecer nas relações de trabalho.

Veja, na figura abaixo, as motivações do capital e do trabalho, bem como a atuação do líder em argumentar e apaziguar ânimos nas negociações cotidianas. O objetivo é a paz trabalhista.



Exemplo 1:

O capital busca lucro, o trabalho quer remuneração. Portanto, nessa relação devemos estabelecer um equilíbrio entre os interesses – nem tanto ao mar, nem tanto à terra. Neste exemplo específico, a ferramenta de lei sobre a participação nos lucros ou resultados é consequência direta da proposição de conciliar os interesses. E, quando os critérios de avaliação dos lucros ou resultados (especialmente os resultados) são bem definidos, bem como a política de concessões, com aplicação justa e coerente, seu efeito motivacional para as partes é excelente.

O mesmo processo ocorre com as demais motivações. Haverá sempre uma relação entre elas, direta ou indireta, e fatos que as justificam. Não podemos

ver apenas um lado; nem só o do capital, nem só o do trabalho. O líder deve avaliar cada proposição e ponderar, considerando o que é possível e aceitável em oposição ao que é impraticável e despropositado.

Exemplo 2:

Estar em uma reunião discutindo um resultado operacional e analisando ações para ajustar o que for necessário para cumprir as metas é o principal papel do líder, já que as decisões tomadas visam atender a empresa em primeiro plano – nada mais válido (motivação do capital). Mas ele, líder, não pode ignorar que as metas são atingidas por pessoas. Surge aí o seu outro papel, não menos importante que o primeiro, que é mobilizar a equipe, como líder, cuidando dos aspectos sociais e legais do trabalho, como horas extras, conforme os parâmetros legais, provendo transporte e alimentação, reconhecimento aos que contribuem com frequência (motivação do trabalho), etc. Isso é saber conciliar os interesses com as habilidades de liderança.

“De fato” e “de direito” são realidades na gestão do trabalho

A paz trabalhista é o principal objetivo da gestão das relações de trabalho. Não é ficção administrativa ou um pensamento visionário qualquer. Esse é um objetivo possível na gestão de pessoas, mas exige atitudes de liderança no dia a dia. E, se há um objetivo a ser alcançado, também devem existir metas para chegar lá. Portanto, consideramos a conciliação de interesses a meta principal para se prevenir e resolver questões do trabalho. E a negociação entre líder e liderado, entre empresa e sindicato dos empregados é o meio mais eficaz de atingir tal meta. A paz trabalhista é a ausência de conflito, o que não significa, de forma alguma, ausência de interesses. Afinal, sabemos que sempre haverá questões a serem discutidas, esclarecidas e negociadas, já que, acima de tudo, as relações de trabalho são feitas de pessoas. E as pessoas estão sempre questionando as circunstâncias ao seu redor.

“Certa vez, me deparei com um líder indignado em uma grande empresa no norte do país, onde prestei serviços. Ele me disse: ‘Nesta nossa região há muita carência de infraestrutura e de serviços públicos. Falta de tudo. Para você ter uma ideia, as pessoas consomem a mesma água do açude que serve aos animais, e este é também o mesmo lugar em que as mulheres lavam roupa e as crianças tomam banho. As escolas são precárias, e a falta de comida é uma dura realidade. Pois bem, a nossa empresa cumpre o seu papel social. Admitimos as pessoas da região mesmo sem experiência ou qualificação profissional. Oferecemos treinamentos, uniformes, alimentos, benefícios e uma remuneração na média das empresas do setor. Mas na primeira reunião participativa que fizemos como uma demonstração de gestão aberta para ouvir as opiniões dos empregados, aconteceu uma coisa inédita. Muitas daquelas pessoas, agora empregadas, aproveitaram para reclamar da qualidade da alimentação, do transporte da empresa e das tarefas que faziam. Pareceu um total absurdo. O que você acha que deveríamos fazer com esses empregados?’; ele me perguntou.

“Ora, é claro que não tenho uma resposta pronta para justificar atitudes como essas. Mas, ainda assim, me ocorreu responder considerando os ensinamentos do célebre sociólogo Max Weber sobre status. Diz Weber: ‘Status é o lugar simbólico que o indivíduo ocupa em um sistema de hierarquização

social. Na sociedade capitalista, como a nossa, esse sistema de estratificação é chamado também de pirâmide social. E a classificação ou divisão por estratos (camadas) corresponde a um nível de status social. Como esse sistema de estratificação social permite mobilidade (mudança) de uma camada à outra, dizemos que o indivíduo pode mudar de status social’.

“Então, o que respondi ao gerente indignado foi o seguinte: ‘Por que você não os deixou lá, na situação em que estavam? É isso mesmo, por que trazê-los para a empresa e admiti-los? Lá, eles também questionavam as circunstâncias em que viviam (era o status da ocasião). Ao mudar de status e se acostumar à nova condição, eles passaram a questionar as novas circunstâncias (o novo status). É humano questionar, ora bolas!’”

Ou aprendemos a lidar com o contraditório, ou nada feito. Cabe ao líder ter competência para conversar e negociar o que for necessário, e não simplesmente se indignar com manifestações – mesmo aquelas que pareçam insensatas. Afinal, você não “comprou” o empregado, apenas o contratou, e junto vieram o desejo, o sonho e a mudança de status. Na verdade, líderes não lideram pessoas, no mais puro sentido da palavra, mas as aspirações, vontades e ambições dessas pessoas. Reflita a respeito disso.

Quando um líder, em qualquer nível hierárquico da empresa, estabelece algum procedimento administrativo que fere a legislação ou os acordos internos, mesmo não havendo intenção de descumpri-los, a situação se torna uma questão “de fato”, e será considerada no campo jurídico-trabalhista como uma transgressão das regras legais. Fazendo uma comparação, podemos pensar nessa questão “de fato” como a versão de um acontecimento; e é importante saber que, na justiça do trabalho, geralmente são as versões dos fatos que contam em primeiro lugar. Depois é que entram em cena os aspectos “de direito”, para sustentar as decisões que se fizerem necessárias.

Em resumo: questões “de fato” são os fatos propriamente ditos, de competência legal, vistos à luz da justiça – o caso concreto, o problema, a demanda; questões “de direito” são aquelas que envolvem os dispositivos legais que se amoldam aos fatos – a lei propriamente dita. Desse modo, como líder

(de fato e de direito), você deve adotar uma postura preventiva nas suas ações voltadas para as relações de trabalho. Tenha sempre uma boa versão dos fatos para explicar as suas decisões e convencer a todos de que elas são corretas. Não há espaço para justificativas, desculpas, inocência presumida ou coisa que o valha.

Exemplo: se você deixou um empregado fazer três horas extras diárias durante meses seguidos, isso poderá se configurar como uma transgressão da lei trabalhista, que prevê o máximo de duas horas diárias, mediante acordo individual, acordo coletivo, convenção coletiva ou sentença normativa. Perceba, então, que o fato, ao ser apurado, deverá estar muito bem embasado. Ou seja, você deverá ter uma boa versão para justificá-lo, porque a lei é clara ao estabelecer seus parâmetros.

Se você não tem uma justificativa aceitável para um fato, então, nem permita que ele exista. A melhor decisão, nesses casos, é procurar uma alternativa e usar do bom senso.

Nosso exemplo trata de horas extras, mas, no cotidiano do trabalho, são vários os fatos que podem transgredir a legislação. Por isso, tenha sempre à mão o acordo coletivo de trabalho (o documento assinado entre empresa e sindicato sobre as cláusulas do trabalho). Peça também a assessoria das áreas de recursos humanos e relações trabalhistas da sua empresa.

Carlos Mina